



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

"حالة دراسية علي بلدية غزة"

إعداد الطالب

صقر محمد أكرم حلس

إشراف الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1433 هـ - 2012م

صفحة النتيجة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾

(الأنفال آية 53)

صدق الله العظيم

إهداء

- إلى مروح والدتي الطاهرة والى والدي الحبيب أمد الله في عمره ووهبه الصحة والعافية . .
- إلى نروجتي الغالية مرفيقة دربتي التي شاركتني مشوار العناء والجهد وتحملت الكثير . .
- إلى أملي المتجدد في الحياة سلوى وديما ولين زهرات حياتي . .
- إلى إخوتي وأخواتي الذين شاركوني الأفراح والألام طوال مشواري . .
- إلى أهل العلم وحاملي مشاعله الذين ينرون لنا الطريق . .
- إلى مروح شهد أنا الأبرار الذين ضحوا بأرواحهم من أجل تحرير هذا الوطن . .
- إلى أسرانا الشجعان في سجون القهر الصهيوني الذين قهروا السجنان . .
- إلى كل أصدقائي وأحبائي الذين وقفوا إلى جانبي وغمروني بمشاعر الحب والحنان . .
- إلى الأخوة الموظفين في بلدية غزرة هذا الصرح الشامخ الذي نعتز به . .
- إلى كل المخلصين لهذا الوطن أهدى هذا الجهد المتواضع . .

الباحث/ صقر أكرم حلس

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل، آية: 19)

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى معلم البشرية سيدنا محمد وعلى
اله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين وبعد.

الشكر لله من قبل ومن بعد، فهو الذي وفقنا لانجاز هذا البحث المتواضع.

يقول رسولنا الكريم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" ومن هذا المنطلق النبوي أقول..

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن خالص شكري وامتناني وعظيم
تقديري لكل من ساهم في هذا الجهد المتواضع حتى يضيف قطرة في بحر العلم، واخص بجزيل
الشكر ووافر التقدير من غمرني باهتمامه ورعايته ولطيف توجيهه وسعة صدره وحرصه
الدائم على نجاحي وتقديمي أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفراء المشرف على هذه
الرسالة، لما له من فضل في تقديم النصح والمشورة والتوجيه طيلة فترة الدراسة لتخرج هذه
الرسالة في أبهى صورة، أسأل الله أن يمد في عمره ويحسن له عمله، وان يديمه رائدا من رواد
الإدارة الفلسطينية المعاصرة، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأساتذة الأفاضل
لتفضلهما علي بقبول مناقشة رسالتي، كما أتوجه بالشكر للأخوة المحكمين لما بذلوه من جهد في
تحكيم وتنقيح الاستبانة، والشكر موصول للدكتور/ نافذ بركات لما قدمه من عون ومساعدة في
المعالجات الإحصائية. كما أتقدم بخالص الشكر إلى الجامعة الإسلامية بغزة وجميع أعضاء
الهيئة التدريسية في كلية التجارة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى إخواني وأخواتي موظفي وموظفات
بلدية غزة على دورهم المؤازر لي أثناء فترة إعداد هذه الدراسة.

إلى هؤلاء جميعاً أقول جزاكم الله خيراً

الباحث

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص
ل	Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 متغيرات الدراسة
4	1.4 فرضيات الدراسة
5	1.5 أهمية الدراسة
6	1.6 أهداف الدراسة
الفصل الثاني: إدارة التغيير والالتزام التنظيمي	
8	المبحث الأول: إدارة التغيير
8	2.1.1 المقدمة
9	2.1.2 مفهوم التغيير وأهدافه
11	2.1.3 تهيئة المناخ الصحي للتغيير
12	2.1.4 أهداف التغيير التنظيمي
12	2.1.5 قواعد ومبادئ التغيير

13	2.1.6 أنواع التغيير
15	2.1.7 القوى المؤثرة على التغيير التنظيمي
17	2.1.8 أهمية التغيير
19	2.1.9 خصائص إدارة التغيير
22	2.1.10 وسائل التغيير
23	2.1.11 نماذج التغيير
27	2.1.12 مجالات أو مظاهر التغيير التنظيمي
32	2.1.13 مقاومة التغيير
36	2.1.14 عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
36	2.1.15 السمات المنشودة في الموارد البشرية اللازمة للتغيير
38	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
38	2.2.1 مقدمة
39	2.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي
39	2.2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي
40	2.2.4 أنواع الالتزام التنظيمي
41	2.2.5 أهمية الالتزام التنظيمي
41	2.2.6 خصائص الالتزام التنظيمي
42	2.2.7 أبعاد الالتزام التنظيمي
43	2.2.8 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي
45	2.2.9 قياس الالتزام التنظيمي
46	2.2.10 مراحل الالتزام التنظيمي
47	2.2.11 نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي
50	2.2.12 أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات
50	2.2.13 أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي
51	2.2.14 مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي
52	2.2.15 مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي
52	2.2.16 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
54	2.2.17 نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي
58	2.2.18 عناصر الالتزام التنظيمي

60	المبحث الثالث: بلدية غزة
60	2.3.1 مقدمة
60	2.3.2 نشأة البلديات في فلسطين
60	2.3.3 نشأة بلدية غزة
61	2.3.4 مفهوم البلدية ومهام المجلس البلدي
61	2.3.5 مهام المجلس البلدي
62	2.3.6 أهداف بلدية غزة
62	2.3.7 سياسة البلدية
63	2.3.8 القوانين والأنظمة في بلدية غزة
63	2.3.9 سمات الحكم المحلي في فلسطين
64	2.3.10 العقبات والمشاكل التي تواجه الهيئات المحلية في فلسطين
65	2.3.11 الإدارة المحلية والحكم المحلي
66	2.3.12 مظاهر التغيير الإداري في بلدية غزة
68	2.3.13 علاقة البلدية والهيئات المحلية بالمؤسسات الأخرى في الوطن
69	2.3.14 المزايا والاختلافات بين البلديات ومؤسسات القطاعين العام والخاص
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
71	3.1 أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير
71	3.1.1 الدراسات المحلية
75	3.1.2 الدراسات العربية
78	3.1.3 الدراسات الأجنبية
81	3.2 ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير
81	3.2.1 الدراسات المحلية
87	3.2.2 الدراسات العربية
94	3.2.3 الدراسات الأجنبية
97	3.3 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
100	4.1 مقدمة
100	4.2 منهجية الدراسة

100	4.3 طرق جمع البيانات:
101	4.4 مجتمع الدراسة:
101	4.5 أداة الدراسة :
105	4.6 صدق وثبات الاستبيان:
110	4.7 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:
112	4.8 المعالجات الإحصائية:
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
115	5.1 اختبار التوزيع الطبيعي
115	5.2 تحليل فقرات وفرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
161	6.1 مقدمة
161	6.2 النتائج
162	6.3 التوصيات
163	6.4 دراسات مستقبلية
المراجع	
165	الكتب
169	الدوريات
171	الرسائل والأبحاث
172	المنشورات
173	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي	1.
66	الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي	2.
101	توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي للفئة المستهدفة	3.
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4.

102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5.
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الإداري	6.
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	7.
104	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	8.
106	الصدق الداخلي لفقرات القسم الأول: إدارة التغيير	9.
108	الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني: الالتزام التنظيمي	10.
110	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	11.
111	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	12.
111	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	13.
115	اختبار التوزيع الطبيعي (-1-Sample Kolmogorov (Smirnov)	14.
117	تحليل الفقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي)	15.
118	تحليل الفقرات المحور الثاني (التكنولوجيا)	16.
119	تحليل الفقرات المحور الثالث (الحوافز والمكافآت)	17.
121	تحليل الفقرات المحور الرابع (النظم والإجراءات الإدارية)	18.
122	تحليل الفقرات المحور الخامس (الموارد البشرية)	19.
123	تحليل محاور القسم الأول: إدارة التغيير	20.
124	تحليل الفقرات المحور الأول (الثقة في الإدارة)	21.
126	تحليل الفقرات المحور الثاني (الدافعية والرغبة في العمل)	22.
127	تحليل الفقرات المحور الثالث (الإيمان بالمؤسسة)	23.
128	تحليل الفقرات المحور الرابع (الروح المعنوية)	24.
129	تحليل الفقرات المحور الخامس (دوران العمل)	25.
130	تحليل الفقرات المحور السادس (الغياب والتأخير)	26.
131	تحليل محاور القسم الثاني: الالتزام التنظيمي	27.
132	معامل الارتباط بين إعادة تكوين الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم	28.
134	معامل الارتباط بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين	29.

135	معامل الارتباط بين تقديم الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي للعاملين	.30
136	معامل الارتباط بين التغيير في الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين	.31
137	معامل الارتباط بين تحقيق الاندماج بين التغيير في التكنولوجيا والالتزام التنظيمي للعاملين	.32
138	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى الجنس	.33
139	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى العمر	.34
140	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي	.35
141	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي	.36
141	اختبار شفبه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	.37
142	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة	.38

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	خطوات عملية التغيير المخطط	2.1
15	القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي	2.2
17	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	2.3
19	خصائص إدارة التغيير	2.4
24	مراحل إدارة التغيير	2.5
54	المداخل الرئيسية للالتزام التنظيمي	2.6

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
176	أسماء المحكمين	.1
177	أداة الدراسة (الاستبانة)	.2

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من 253 موظف وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومختصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية .
2. الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.
3. اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع .
4. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون .

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية، كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناء على مقتضيات العمل.
2. دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف.
3. الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.

Abstract

This study aims at identifying the role of changing management of focusing on commitment of arrangement for Gaza municipality employees. This aims at analyzing the relationship of the level of changing management activity and the level of arranging commitment of employees as well as the participation of developing the administrative and financial behaviour of the institution throughout focusing on arranging commitment of employees and the decision makers of this institution.

The researcher used the analytic and descriptive theory and used a questionnaire for collecting primary data. The area of study has 253 employees of managerial and supervisory jobs. The area of study is divided up into four sections that are head of branch, head of department, deputy manager and manager. The research used a general method way for this study.

The study has the following outcomes:

1. The weakness of change of the arranging system and that is due to lack of having experts in that area and also the way of change happened in a fast way that is not organized.
2. The procedures and systems that are used in administration do not ease the way of making change as required and that is due to traditional commitment of procedures and lack of authorization in addition of having bureaucracy.
3. The focus of management of developing technology via having developed computer system on a large scale in the municipality. The municipality needs more development in that system specially to develop and give training to employees that will benefit from this kind of development.
4. Low morale among workers because of the absence of moral and physical stimulation for workers and lack of appreciation of the administration of that effort by workers.

The study has the following recommendations:

1. Depending on experts to prepare organized systems and change must happen on the basis of solution requirements.
2. Supporting the need of democracy of management and authorization and using the way of goals in management.
3. Focusing on active training of employees and having a unit of training and development in the municipality in order to develop skills of employees and increasing their level of knowledge and experience.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 متغيرات الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 أهداف الدراسة

1.1 مقدمة:

تعيش الإدارة اليوم عصرا سمته التطور والتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والفعالية والإبداع، إلا انه لاشك في أن هناك الكثير من الأساليب والأهداف وعناصر العمل التنظيمي التي تحتاج إلى تعديل، فالتنظيمات الإدارية تجد نفسها من وقت لآخر أمام متغيرات جديدة تفرض عليها إجراء بعض التغيير، إما لملائمة التنظيم مع الظروف البيئية المتطورة من حوله، وإما لحل مشاكل تعترض طريقه وتضعف قدرته على الانجاز، وإما لتحقيق سبق معين على غيره من التنظيمات مع توفير درجة أكبر من الفعالية، لذلك نجد أن إدارة التغيير أصبحت نشاطا مهما في تنظيمات اليوم، وهي وسيلة فعالة في عملية تطويرها وكفاءتها بشرط أن يتم التغيير بناء على دراسة متأنية وتخطيط سليم وإمكانيات متوفرة وتوقيت ملائم، لان التغيير العشوائي أو الفجائي أو المتلاحق يضر التنظيم ولا يحقق الهدف المرجو منه (ديري، 2011، ص45) .

كما يعد موضوع الالتزام التنظيمي من بين الموضوعات التي لاقت اهتمام ملحوظ من قبل الباحثين والدارسين وفي عدة مجالات، وقاموا بدراسة هذه الظاهرة على المؤسسات بشتى أنواعها الحكومية منها أو الخاصة، الربحية وغير الربحية وذلك للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة السلوك الإنساني وتحديد أوضح للعوامل المؤثرة به ولتبيان أثره على فعالية تلك المنظمات ومخرجاتها، بالإضافة إلى مساعدة إدارة تلك المنظمات في تحفيز السلوك الجيد وتعزيز الانتماء لما له الأثر في استمرارية المنظمة وبلوغها أهدافها (حنونة، 2006) .

ويفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي ويسمى النوع الأول بالالتزام الاستمراري ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل خطط المعاشات والصدقات الحميمة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ويقال على هؤلاء أن درجة ولائهم الاستمراري عالية، أما النوع الثاني يسمى بالالتزام العاطفي ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، أما النوع الأخير فيطلق عليه الالتزام المعياري ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوا في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة (جرينبرج وبارون، 2005، ص216) .

إن بلدية غزة تعتبر الهيئة المحلية الأكبر على مستوى قطاع غزة من حيث حجم الخدمات التي تقدمها وحجم السكان الذين يقعون ضمن نطاق عملها ومن حيث عدد موظفيها وعدد مراكزها وعدد إدارتها (هنا غزة، دائرة العلاقات العامة، 2010) .

وتعتبر بلدية غزة من أهم وأكبر المؤسسات على صعيد تقديم الخدمات للمواطنين، حيث يستفيد من خدمات البلدية قرابة 600 ألف مواطن، وكذلك أكبر عدد من الموظفين حيث يبلغ عدد موظفيها 1560 موظف وموظفة (إحصائيات دائرة شؤون الموظفين، 2010) .

لذلك كان توجه الباحث لدراسة أثر إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي في واحدة من أكبر الهيئات المحلية في قطاع غزة.

1.2 مشكلة الدراسة:

يعتمد التغيير الناجح على مدى التعهد والالتزام به، حيث يفشل التغيير إن لم يكن هناك مشاركين رئيسيين في التغيير يلتزمون بالحفاظ على الأهداف المرتبطة بالتغيير ، حيث تقيد الدراسات بفشل معظم التغييرات بسبب عدم الالتزام بأهداف وفلسفة عملية التغيير (عامر، 2004، ص356).

وقد قام المجلس البلدي الجديد منذ توليه لمهامه في أواخر مارس 2008 بالعديد من التغييرات المختلفة على صعيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، النظم الادارية ، التكنولوجيا وكذلك الموارد البشرية (رئيس بلدية غزة ، انجازات بلدية غزة ، 2010) .

وقد انعكست هذه التغييرات على الموظفين الذين هم جوهر عملية التغيير من حيث الإيمان بأهداف التغيير والثقة في الإدارة والدافعية للعمل ومستوى ودرجة انتمائهم للمؤسسة ويمكن اختصار مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين في بلدية غزة؟

1.3 متغيرات الدراسة:

تبيين في ضوء دراسة عبيد 2009م ، الرقب 2008م ، الهبيل 2008م ، مرزوق 2006م، أن المتغيرات التالية هي اكثر المتغيرات استخداما في قياس ادارة التغيير بهدف التعرف على نجاحها والتي سيتم اعتمادها في دراسة ادارة التغيير في بلدية غزة ، كما يتضح ايضا في ضوء دراسة أبو سمك 2011م ، مرزوق 2011م ، عبد المنعم 2010م ، عويضة 2008م ، أن المتغيرات التالية هي اكثر المتغيرات استخداما في قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي سيتم اعتمادها في دراسة الالتزام التنظيمي في بلدية غزة.

أولاً: المتغير المستقل

إدارة التغيير ولها عدة محاور

1. الهيكل التنظيمي
2. النظم الإدارية
3. الحوافز والمكافآت
4. الموارد البشرية
5. التكنولوجيا

ثانياً: المتغير التابع

الالتزام التنظيمي لدى العاملين وله عدة محاور

1. الثقة في الإدارة
2. الدافعية والرغبة في العمل
3. الإيمان والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة
4. معدل دوران العمل.
5. نسبة الغياب والتأخير
6. الروح المعنوية لدى العاملين

1.4 فرضيات الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.5)$ بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.5)$ بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.5)$ بين تقديم الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.5)$ بين التغيير في الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.5)$ بين التغيير في التكنولوجيا وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوث حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخدمة)

1.5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:
البلدية:

1. مساعدة الإدارة والعاملين في البلدية على التعرف على الثغرات الموجودة في التغيير الإداري الجديد المطبق على العاملين من خلال العمل على تعزيز الإيجابيات ومحاولة عزل وتقليل السلبيات حتى يصبح النظام أكثر كفاءة وفعالية مما يؤدي إلى تحسن الأداء الإداري بشكل عام وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين.
2. إن الكفاءة في إدارة التغيير تساعد على تحسين وتطوير الأداء الإداري وزيادة الثقة في الإدارة الجديدة وبالتالي يكون هناك التزام من العاملين لتحقيق أهدافها.
3. تقديم معلومات دقيقة لإدارة البلدية عن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وكيف يمكن زيادته لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

المجتمع المحلي:

1. يعتبر هذا البحث من البحوث التي تتناول موضوع إدارة التغيير وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة من أهم المؤسسات وأكبرها في قطاع غزة حيث تعتبر البلدية بمثابة حكومة محلية نظرا لكبر حجم خدماتها وتعدد أوجه نشاطها
2. إن الاستفادة سوف تعود على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل الهيئات المحلية (البلديات)، وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين فيها، حيث أن البلديات إذا ما أدارت التغيير بصورة منهجية وعلمية ينعكس ذلك على الأداء ومستوى الخدمات التي تُقدم للمواطن.

الباحث:

1. يأمل الباحث أن تزيد هذه الدراسة معارفه ومعلوماته في مجال إدارة التغيير والالتزام التنظيمي.
2. تعتبر هذه الدراسة من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

1.6 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى فعالية وكفاءة إدارة التغيير في تخطي الأزمة الراهنة في البلدية.
2. تحليل العلاقة بين مدى فعالية إدارة التغيير ومدى الالتزام التنظيمي للعاملين.
3. تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة .
4. المساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة.

الفصل الثاني

إدارة التغيير والالتزام التنظيمي

المبحث الأول: إدارة التغيير

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: بلدية غزة

المبحث الأول: إدارة التغيير

2.1.1 مقدمة:

منذ أن أسس الإنسان أول منظمة، والمنظمات تشهد تغييرات مستمرة، ولم تبق ساكنة. ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغييرات مستمرة مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة للتغيرات البيئية، وهذه المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغيير مستمر. ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فان المنظمة لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار، وتتفاوت درجة التغيير من منظمة لأخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى ولكنها جميعها تعيش حالة التغيير، وقد يكون هذا التغيير تلقائياً وصدفة وقد يكون نتيجة جهد واع ومخطط (حريم، 2006، ص381).

ولكي تستطيع المنظمات تحقيق النجاح يتطلب الأمر منها أن تتكيف بشكل مستمر مع البيئة، والتكيف التنظيمي سواء كان بقصد استباقي أم علاجي يستلزم بالضرورة من القائمين على إدارة المنظمة الشروع بإحداث التغييرات التنظيمية المخططة التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها (جلاّب، 2011، ص666).

لقد أصبح من سمات المنظمات المختلفة مواكبة التغييرات المتلاحقة سواء كانت فنية، تكنولوجية، اقتصادية، فكرية، ثقافية، علمية، وقبل كل ذلك إدارية وتنظيمية حيث تؤثر مثل هذه الظروف المتغيرة في المؤسسات المختلفة، وبذلك أصبحنا نعيش عصر التغيير والمراجعة المستمرة، بل قل عصر عدم الاستقرار، فالتغيير يزداد يوماً بعد يوم ويتسع ليشمل كل جوانب الحياة حيث تتغير الأوضاع، وتتنوع الأفكار، وتتحول جميعها ولا تستقر عند حالة واضحة محددة، كما أن المؤسسة التي لا تستطيع مواكبة الأحداث المتتالية والمتسارعة في التغيير سوف تواجه الفشل في تحقيق أهدافها، والمؤسسات التي لا تحقق أهدافها أو لا تتماشى مع البيئة من حولها سوف تنهار وتموت (العطيات، 2006، ص122).

لذا فان إدارة التغيير في المؤسسة تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، فهي لا تتفاعل بالأحداث ولكنها تتوافق وتتكيف معها وتسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وعلى فاعلية الكيان الإداري بالمنظمة (عامر وقنديل، 2010، ص270).

وهكذا يتبين أن التغيير أصبح أمراً لا مفر منه، ولا بد للإدارة من أن تتوقعه وتخطط له، كما أن عليها أن تعد أفرادها لتقبله والتجاوب معه، فالتغيير في ظروف المجتمع ينعكس على ظروف التنظيم الذي يعمل في داخل هذا المجتمع، والأفراد الذين يتعاملون مع التنظيم ويرغبون في تطوير أدائه وتحسين خدماته إنما هم أبناء المجتمع، كما أن الموارد والإمكانات التي تتوافر للتنظيم في بعض جوانب أدائه تعتمد على التنظيمات الأخرى من حوله. لذلك فإن تطور المجتمع بصفة عامة وتبدل ظروفه يفرضان على التنظيم الإداري أن يتغير، كما أن الرغبة في التجديد والتطوير وتحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة إنما تفرض ضرورة لجوء الإدارة إلى التغيير المخطط الذي يحقق تلك الأهداف، بدون أن تؤثر على نفسيات الأفراد العاملين بها سلباً وإنما يدفعهم إلى مزيد من التجديد والابتكار والإبداع (حلواني، 1999، ص 53).

2.1.2 مفهوم التغيير وأهدافه:

أولاً: مفهوم التغيير في اللغة:

التغيير في اللغة العربية اسم من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، تغيير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله (السكرانه، 2010، ص 48).

ثانياً: مفهوم التغيير في القرآن الكريم:

لقد ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع، وذلك في سورة الأنفال، والرعد، والنساء، وسورة محمد فان المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الايجابية والسلبية، أي أن التغيير يأتي أولاً من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان، أما في سورة النساء فيظهر لنا أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك، وأما ما ورد في سورة محمد صلى الله عليه وسلم أن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى، واليك هذه الآيات حسب ترتيب السور حيث قال الله تعالى فيها بعد أعود بالله من الشيطان الرجيم: (العطيات، 2006، ص 91).

1. ذَلِكَ بَأْنِ اللَّهِ لَمْ يَكُ مُغَيَّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيَّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ

سَمِيعٌ عَلِيمٌ" الأنفال آية 53

2. "سَوَاءٌ مِنْكُمْ مَنْ أَسْرَ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٍ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ لَهُ

مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى

يُغَيَّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" الرعد آية 11

3. "وَأَضَلَّنَهُمْ وَأَمْنَيْنَهُمْ وَأَمْرَنَهُمْ فَلَيَبْتَئْنَ أَذَانَ الْأَنْعَامِ وَأَمْرَنَهُمْ فَلَيُغَيِّرُنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا" النساء آية 119
4. "مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ" محمد آية 15.

ثالثا: مفهوم التغيير عند بعض علماء الإدارة:

لم يتفق العلماء والمتخصصون على تعريف واحد للتغيير سواء كانوا علماء إدارة أو اجتماع أو نفس أو تربية أو غيرهم إلا أن هناك نقاط التقاء في مفاهيمهم ومن هذه التعاريف ما يلي :

1. يعرف عامر التغيير (2001، ص255) بأنه "تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة من الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه أمالا للبعض وإحباط للبعض الأخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها"
2. يعرف عثمان التغيير (2000، ص9) بأنه " التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"
3. يعرف المغربي (2003، ص320) التغيير بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأمرين"
 - ملائمة أوضاع التنظيم الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها
 - استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على اكبر العوائد"
4. يرى الخضير (2003، ص16) أن التغيير "نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من اجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات"
5. يرى حمود (2010، ص239) أن التغيير "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"

وبناء على ما ذكر من تعريفات يمكن القول أن التغيير هو عملية الانتقال من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة وبأدوات وأساليب معروفة للوصول إلى أهداف تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.

أما إدارة التغيير فقد عرفها سميث (2001، ص7) بأنها "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي مندرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

ويرى العتيبي (2002، ص62) أن إدارة التغيير "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكييف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائفها العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"

وفي تعريف آخر يرى نجم (2011، ص248) بان إدارة التغيير "هي الإدارة المعنية بالانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة ليس فقط بصيغة خطة أو تصورات معدة وجاهزة من اجل التغيير وإنما الأهم هو العملية الإدارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها بالكثير من المشكلات والعقبات والاحباطات التي تمنع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية"

ويمكن القول أن إدارة التغيير هي الإدارة التي تقوم بالمعالجة الفعالة للضغوط المفروضة على المنظمة (الداخلية والخارجية) وذلك باستخدام افضل الطرق اقتصادا وفعالية للوصول إلى الأهداف المنشودة.

2.1.3 تهيئة المناخ الصحي للتغيير:

يمكن للإدارة الناجحة أن تهيئ بيئة صحية تساعد في نجاح عمليات التغيير المطلوبة وذلك من خلال (مشهور، 2010، ص80) :

1. تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح، الذي يساعد على الاستجابة الملائمة.
2. يمكن للإدارة أن تنشئ مناخا صحيا للتغيير، وذلك بنشرها وتبنيها لقيم سليمة بناءً بينها وبين العاملين وذلك من اجل توجيه التغيير الوجهة السليمة.
3. تستطيع الإدارة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير.

4. يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجيهها نحو التغيير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق برنامج حوافز يتميز بالعدالة والتنوع ويساعد على تحقيق أهداف التغيير.

2.1.4 أهداف التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة. ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي (العميان، 2010، ص349؛ جلاب، 2011، ص695) :

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف المنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. زيادة مستويات الثقة والتعاون بين وحدات الأعمال وبين الأفراد العاملين والإدارة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
9. زيادة مستوى الإبداع.

2.1.5 قواعد ومبادئ التغيير:

ذكر الصيرفي (2006، ص139) أن عمليات التغيير التنظيمي تركز على مجموعة من

القواعد و المبادئ منها :-

1. تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار.
2. كلما كانت التغيرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.
3. تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.
4. يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.
5. لكل تغيير ثمن فأما أن تدفع ثمن التغيير أو عدم التغيير.
6. كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.

7. كلما كان التغيير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولا لديهم.
8. نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يجب الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
9. كلما كان التغيير مجربا كلما كان ذلك ادعى لقبوله.

2.1.6 أنواع التغيير:

يمكن تصنيف أنواع التغيير وفقا لعدة أسس، فمن حيث المدى هناك تغيير شامل وآخر جزئي، ومن حيث المحتوى هناك تغيير مادي وتغيير معنوي ومن حيث الدرجة والسرعة هناك تغيير سريع وتغيير تدريجي ومن حيث ردود فعل المديرين هناك التغيير المتوقع والتغيير غير المتوقع. ومن حيث التخطيط هناك التغيير التلقائي (غير المخطط) والتغيير المخطط. وفيما يلي توضيح مختصر لكل نوع من هذه الأنواع (حمود، 2010، ص244).

التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

يشمل التغيير الشامل مختلف قطاعات التنظيم وجوانبه، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد، كتغيير الآلات والأجهزة مثلا، مما يحدث نوعا من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم، وبالتالي الحد من فعالية التغيير (جرينبرج وبارون، 2005، ص777).

التغيير المادي والتغيير المعنوي:

التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات، أما التغيير المعنوي فيصيب سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وطرق أداء العاملين (العميان، 2005، ص350).

التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة التي يتم بها التغيير، إذ يلاحظ أن التغيير البطيء وهو التغيير التدريجي أكثر رسوخا من التغيير السريع (حلواني، 1999، ص93).

التغيير المتوقع والتغيير غير المتوقع:

يحدث الأول بعد أن تكون قد تنبأت المنظمة به واستعدت له في حين يحدث الآخر من غير أن تنتبه له المنظمة أو تستعد له.

التغيير التلقائي والتغيير المخطط:

يمثل التغيير التلقائي أو غير المخطط الاستجابة التلقائية للمؤثرات الخارجية بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية التي تحدث بشكل عفوي وتلقائي من غير أن يتدخل الإنسان فردا أو جماعة بحدوثها والتأثير عليها.

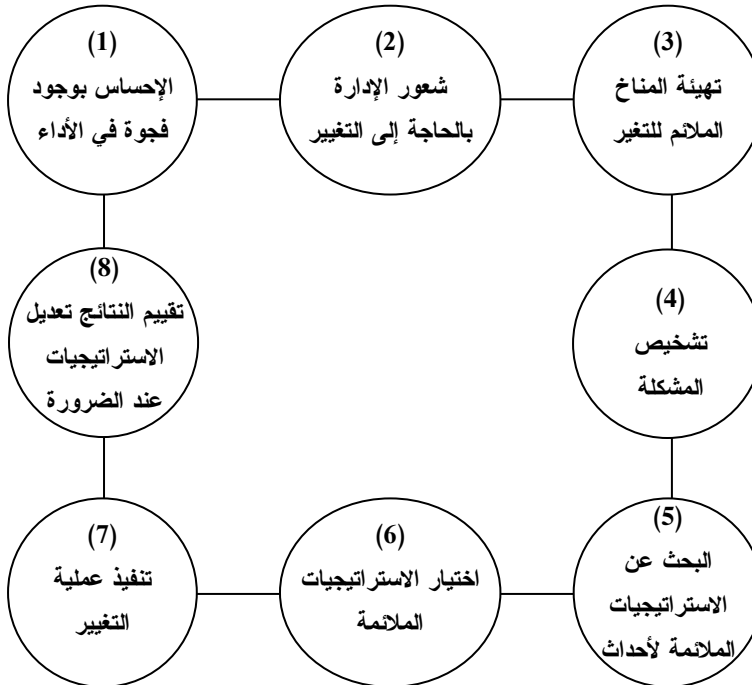
أما نصيرات (2008، ص313) فقد عرف التغيير المخطط بأنه "التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة لإحداث التغيير".

إن التغيير المخطط أو عملية التخطيط لإحداث التغيير في المنظمة يتطلب توافر عدد من العوامل منها: (العطية، 2003، ص345).

1. الفهم والإدراك التام لبيئة المنظمة
2. الإلمام التام بالظواهر التنظيمية المختلفة.
3. الاستيعاب الشامل للمشكلات التي تواجه المنظمة.
4. الاستيعاب الكامل للمتغيرات التنظيمية أفرادا وهيكلًا وتكنولوجيا.
5. القرارات الهادفة لإحداث التغيير.
6. تحفيز العاملين للاستجابة للتغيير ومعالجة مقاومة التغيير.

كما يمكن تقسيم عملية التغيير المخطط إلى عدد من الخطوات المتتابعة ابتداء من الإحساس بفجوة الأداء وانتهاء بتقويم نتائج برنامج التغيير يوضحها الشكل 2.1. (الرحاحلة، 2010، ص258)

خطوات عملية التغيير المخطط

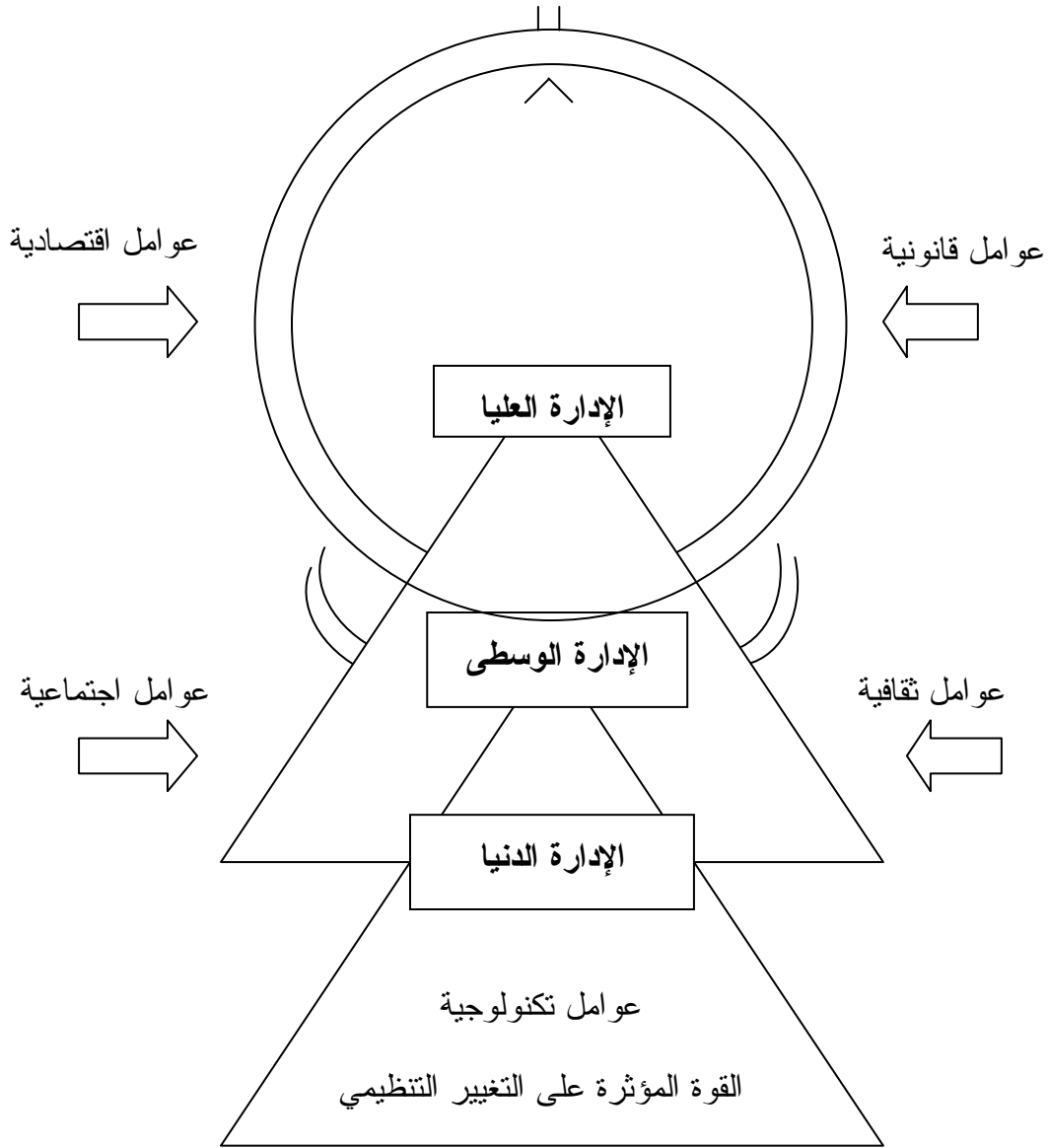


المصدر: الرحاحلة، عبد الرزاق "نظرية المنظمة" عمان: مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ط1، 2010م

2.1.7 القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي:

هناك العديد من القوى و المؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات و تمارس ضغوطها عليها والتي يجب على إدارة أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند إحداث التغيير بفاعلية وهي على الوجه التالي حسب الشكل 2.2: (العطيات، 2006، ص42).

عوامل سياسية



العطيات، محمد، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006م

1- القوى الداخلية :

وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية :

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

2- القوى الخارجية :

وهي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دورا مؤثرا على التنظيم للتأقلم معها، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض ومنها:

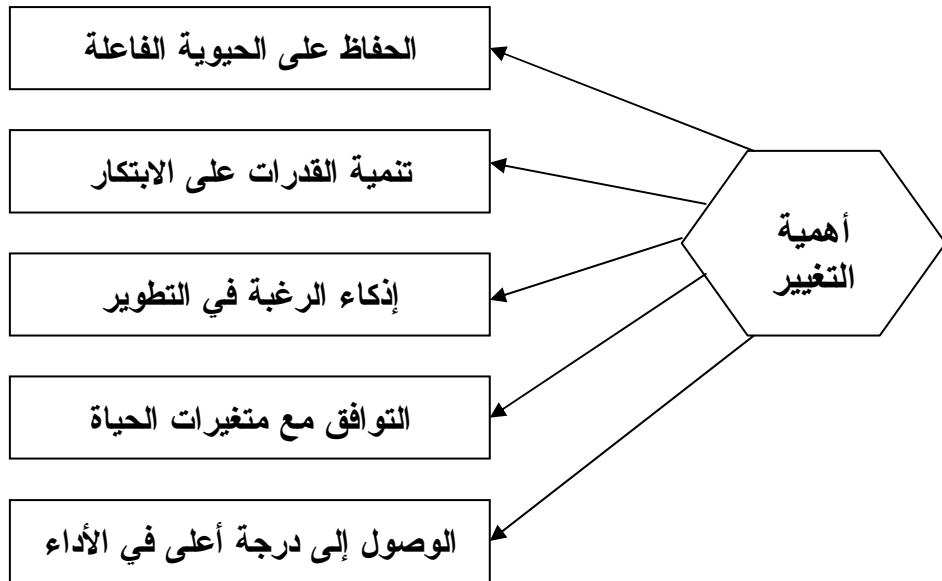
- **التغير الاجتماعي:** حيث أصبح معدل توقعات طالبي الخدمات في المنظمات باتجاه تصاعدي، وهذا يضغط على المنظمات لمقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية.
- **التغير التكنولوجي:** حيث أن درجة التقدم في هذا المجال تسير بصورة سريعة، بحيث أصبح تأثيرها على المنظمات لا يمكن تجاهله، حيث أصبحت المنظمات تتفق الأموال الطائلة في جلب التكنولوجيا وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين لاستخدامها (سلام، 2004، ص166).
- **التغير السياسي:** حيث يلعب الاستقرار السياسي وحالات السلم والحرب بين الدول دورا كبيرا في فلسفة الحكم، مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق تشغيل العمل.
- **التغير الاقتصادي:** حيث يؤثر بصورة فعالة على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، فالتغيير في طرق الاستيراد والتصدير والإنفاق، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها تؤثر على نشاط التنظيمات وأساليب وطرق تشغيلها.
- **التغير القانوني:** وهو تأثر المنظمات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني أو العالمي.

- **التغيير الثقافي:** حيث يؤدي ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للموظفين والمتعاملين مع التنظيم إلى التأثير على عملية اتخاذ القرارات ونظام الحوافز (الرحاحلة، 2010، ص45)

2.1.8 أهمية التغيير:

التغير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها حدود الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإلمام ببعض هذه الجوانب يوضحها الشكل 2.3:(عامر وقنديل، 2010، ص272-274).

الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: عامر وقنديل، التطوير التنظيمي، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010م، ص275.

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة :

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، والى تحريك الثوابت، والى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا من النوعين من التعامل يدفع إلى إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون. (العميان، 2005، ص348).

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يوج داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والدوافع والرغبات، وتتجه إلى رفض ما هو قائم، والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الأتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما، وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل، ومن ثم تحدث زيادة في الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي يعود النفع والعائد على المنظمة والعاملين من خلال تحسين مستواهم المعيشي و وترتفع مستويات إشباعهم، مما يزيد من الدافع لديهم نحو التطوير والارتقاء.

4. التوافق مع متغيرات الحياة :

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من (العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق) ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمر هام وحيوي وفاعل وضروري في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات أيا كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تتطلبها الاستمرارية والديمومة التي تستدعي التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية (الخضيري، 2003، ص23).

5. الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء:

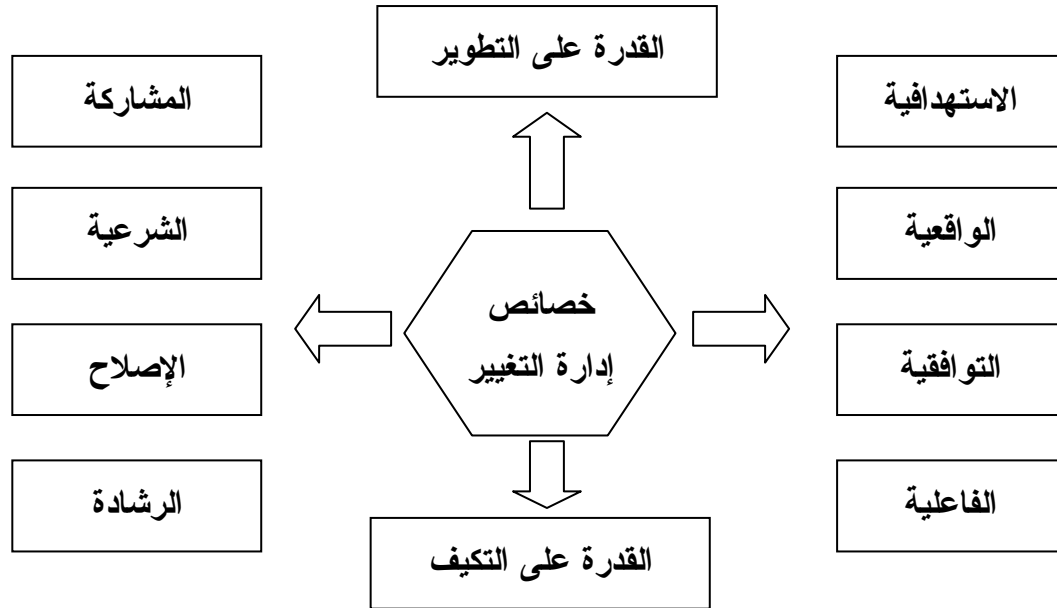
حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال محورين هما:

1. اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل : مجالات الإسراف، والفاقد، والتالف، والعامد، والمعيب، والمهدور، والضائع، ومعالجتها.

2. معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.

2.1.9 خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها وبجوانبها المختلفة وهي طبقا للشكل 2.4 (الخضيري، 2003، ص19):



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر وتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضى للمعلومات، ط1، 2003م، ص18.

1. دقة الهدف والغاية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير إدارة تتجه إلى تحقيق هدف، وتوسعي إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها، حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر والتأقلم معه.

3. التوافقية لجميع القوى والأطراف :

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الفئات المختلفة لعملية التغيير وهم:

المنفذون: القوى المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.

الممولون: القوى التي ستتحمل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء والى أي مدى.

المحايدون: القوى المحايدة التي تظل سلبية تترقب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه جهود التغيير وصراع القوى المختلفة المتصلة به.

المقاومون: القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه، وتزرع العوائق والعراقيل وتضع القيود، لتحذ من فاعلية القوى الساعية نحو التغيير.

4. الفاعلية:

لكي تصبح إدارة التغيير فعالة يجب أن :

- تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة.
- تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
- تملك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره.
- تملك القدرة على الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة في المنظمة.

5. التشاركية :

إن السبيل الوحيد لتحقيق التفاعل الايجابي هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة

في التغيير مع قادة التغيير، من خلال: (العميان، 2005، ص346)

- إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير
- وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم، ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية
- تقبلهم لأعبائه وتكاليفه
- قابليتهم وقدراتهم على مقاومة المعارضين للتغيير
- تأكيد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته

6. الشرعية القانونية والأخلاقية :

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، ولما كان القانون القائم قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يجب:

- تعديل القانون قبل إجراء التغيير، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية
- حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي قد تستخدمه في مقاومة قوى التغيير
- أن تراعي إدارة التغيير قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع .
- وجود جهد إعلامي وإخباري مستمر ليضفي بالشرعية على التغيير من الناحية الأخلاقية.
- جعل التغيير هو المبدأ الأخلاقي من أجل التطوير، ومن أجل الارتقاء نحو الأفضل.

7. الإصلاح:

لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من ثغرات، ومن هنا تصبح عملية التغيير هي عملية إصلاح شامل ومتكامل للمنظمة، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير (عامر وقنديل، 2010، ص271).

8. الرشادة :

والرشادة هي صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، حيث يجب أن يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المنطقي أن يحدث التغيير خسائر فادحة يصعب تغطيتها، ويتم النظر إلى التكلفة من منظور البدائل المتاحة في إطار الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل معاً، خاصة أن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه (كارنال، 2004، ص20).

9. القدرة على التطوير والابتكار:

وهي خاصية ضرورية لإدارة التغيير، فالتغيير يجب أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً، فالتغيير الذي لا يعمل نحو الأصلاح والأفضل وكذلك نحو الارتقاء والتقدم سوف يفقد مضمونه وهويته وقوى الدفع التي يستند إليها.

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

هناك العديد من الأحداث السريعة التي تعصف بالكيان الإداري فإذا لم تستطع القوى الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها وامتصاص أثار هذا الضغط، فإنه سرعان ما تتحول

هذه القوى إلى الصدام، والصدام يؤدي إلى الدمار وإلى الخراب، حيث يتعمق الإحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح وبالتالي قيام كل طرف بمحاولة القضاء على الطرف الآخر ضمان لاستمراريته والحفاظ على نفسه.

وإذا كانت تلك هي خصائص إدارة التغيير، فإن هناك خصائص ومواصفات يتعين توافرها في قائد التغيير حتى يتمكن من تحقيق التغيير بفاعلية كاملة، وبمعنى آخر أن قائد التغيير عنصر لازم وضروري لإحداث التغيير، فلكل تغيير قيادة يتعين وجودها ولها مواصفات تجعلها قادرة وناجحة في إحداث التغيير فالرؤية الصائبة، والحكمة البالغة، والرشادة فكرا وعملا وتناولا لقضايا التغيير تصبح أمر لازم ومكمل للجهد الإداري الذي سيقوم به قائد التغيير حتى يضمن الولاء ويضمن الاستجابة لمتطلبات التغيير (سميث، 2001، ص69).

2.1.10 وسائل التغيير الإداري:

إذا كانت حالة التغيير في المنظمة مسألة أساسية فلا بد وان يتم اعتماد الوسائل الفاعلة في تحقيق التغيير المستهدف ولذا يجب أن يسترشد بالأسس التالية (حمود، 2002، ص190-191):

1. إن إجراء أي تغيير في المنظمة ككل أو في أي جزء معين منها يستدعي أن يتم في الوقت ذاته أو لاحقا القيام بمعرفة درجة وقوة واتساع التغيير وأثره على المنظمة ككل أو على أجزاء معينة وذلك من أجل أن يتم خلق التوازن والتكيف بالأجزاء الأخرى للمنظمة.
2. ينبغي أن يتم التغيير في إطار المجالات التي تكون أكثر عرضة للضغط أو الأثر البيئي (الخارجي) مع العمل بشكل جاد في إجراء التعديلات الأخرى في أجزاء المنظمة التي تتسم بالاستقرار النسبي مقارنة مع غيرها من الأجزاء الأخرى.
3. عند حصول القناعة بإجراء عمليات التغيير المطلوبة فإنه ينبغي أن يتم دراسة وتحليل الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة وأجزائها وقوة ودرجة الضغط والنتائج المتوخى تحقيقها من عملية التغيير ويجب أن يتم ذلك قبل الشروع بإجراء التغيير، إذ أن دراسة وتحليل جدوى إجراء التغيير يعتبر ذا أهمية أساسية لمعرفة واقع المنظمة واحتمالات ظهور ردود الفعل غير الايجابية إزاء التغيير المطلوب.
4. إن القيام بإجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي ان يرافق في ذات الوقت بإجراء تغييرات ضرورية في المستويات العليا والدنيا الأخرى في إطار الهيكل التنظيمي لكي يتحقق من ذلك خلق التوازن على المستوى الهيكلي للمنظمة وتجاوز أي اتجاهات سلبية إزاء التغيير.

5. إذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع المفاصل في هيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه اتجاه مناسبة للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات المتبعة في المنظمة إذ أن هذا الأسلوب من شأنه تحقيق درجة عالية من التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها برؤية فاعلة وهادفة إزاء مستلزمات التغيير ودرجة الاستجابة لضمان نجاحه وفاعليته.

6. حينما تقوم المنظمة بانتهاج أسلوب التغيير المخطط فإن عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة إذ أن هذا من شأنه أن يحقق السبل المثلى للنجاح المستهدف في عملية التغيير.

إن عملية وكفاءة التغيير المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات والبيانات والإحصاءات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة بالانسجام مع الأهداف العامة والتفصيلية المتوخى تحقيقها من عملية التغيير، حيث أن إسهام الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد والعاملين في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدرتها على العمل بالفاعلية والكفاءة المستهدفة" الصيرفي، 2006، ص321 .

2.1.11 نماذج إدارة التغيير:

1. نموذج كيرت لوين:

يتكون هذا النموذج من أربعة مراحل متتالية وأساسية على النحو التالي طبقا للشكل 2.5 :

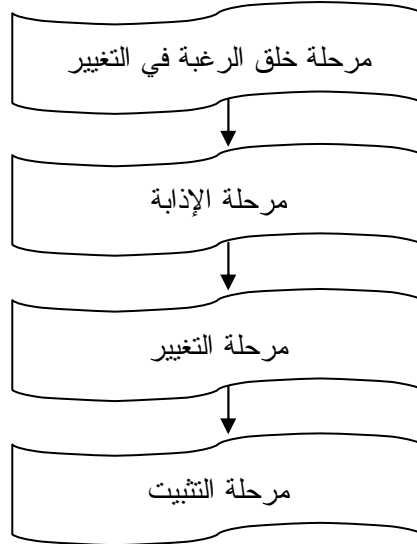
1. **مرحلة خلق الرغبة في التغيير:** حيث أن التغيير لا يمكن أن يتم ما لم يشعر الأفراد بالحاجة إلى التغيير، ومن الممكن أن يتم إحداث ذلك عن طريق توضيح نقاط الضعف في الأداء أو السلوك.

2. **مرحلة الإذابة:** حيث يتم في هذه المرحلة إذابة أية مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير.

3. **مرحلة التغيير:** حيث يتم في هذه المرحلة تعليم الأفراد السلوك أو الأداء المرغوب فيه. (السلمي، 2002، ص227)

4. **مرحلة التثبيت أو التجميد:** حيث يتم في هذه المرحلة تحويل السلوك الذي تم تعلمه إلى جزء من عادات الفرد وشخصيته، عن طريق الممارسة لفترة طويلة لنمط السلوك الجديد ومن خلال البيئة التنظيمية التي تسمح بتجربة وتطبيق مثل هذا السلوك. (الرحاحلة وعزام، 2011، ص263)

مراحل عملية التغيير



المصدر: الرحالة ، عبد الرزاق وعزام ، زكريا " السلوك التنظيمي في المنظمات "، عمان: مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2011م

2. نموذج kotter:

يتكون نموذج (kotter) من ثمانية خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطويرا لنموذج (lewin).

إذ تمثل الخطوات الأربع الأولى مرحلة إذابة الجليد، والخطوات 5-6-7 مرحلة إدارة التغيير والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد، والأتي هي خطوات نموذج (kotter) (جلاّب، 2011، ص693).

1. خلق إحساس بالحاجة إلى التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة.
2. حشد التحالفات للمباشرة بعملية التنفيذ.
3. تطوير رؤية إستراتيجية تسهم بتوجيه عملية التغيير ومن ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير.
4. العمل على إيصال الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية إلى جميع المستويات التنظيمية لاسيما تلك التي تشملها عملية التغيير.
5. تمكين الأفراد بقصد تنفيذ الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية.
6. السعي لتحقيق مكاسب في الأمد المنظور وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقدم ملموس في الأداء ناجم عن التغيير.
7. تعزيز النتائج المتحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة.

8. الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المدراء بين السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي، وضرورة النظر إلى أن التغيير يمثل جزءاً مهماً من عمل المنظمة واعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك.

3. نموذج مؤسسة راند لإدارة التغيير:

أن فريق مؤسسة راند (Rand) أكد أن المنظمات تحتاج إلى عملية التغيير باستمرار، لهذا هناك حاجة لتطوير وسائل تحقيق ذلك. وقد بادرت مؤسسة راند بهذا النموذج الذي يقوم على ثلاثة خطوات أساسية وهي: (نجم، 2011، ص)

أولاً: الاستعداد للتغيير: وهذا يتم من خلال تحديد الحالة التي سيتم تغييرها، ضمان الدعم الملائم من القيادة، وتقديم رؤية بسيطة وواضحة، ووضع تفاصيل الخطة أو النشاط.

ثانياً: دعم التغيير: وفي هذه الخطوة يتم تدعيم واستدامة الاتصالات وتوفير التدريب الفعال حسب احتياجات التغيير، ووضع الحوافز المتناغمة مع أهداف التغيير، وتوفير الموارد الضرورية للتغيير.

ثالثاً: تنفيذ التغيير: القيام بالاختبارات الملائمة والتأكد من صلاحية التغيير الذي يجري للحالة، تحقيق الرقابة الفعالة وإجراء عملية التشذيب الضرورية من أجل استمرار التغيير. ومن الجدير بالذكر في هذا النموذج أن هناك حالات كثيرة لا يمكن فيها القيام بالتغيير، وهذا يعود إلى:

1. بدون أسباب قوية تستدعي التغيير (الضغوط والطوارئ) لن يتم التغيير.
2. بدون دعم القيادة العليا لن يتحقق إلا التغيير المحدود.
3. بدون رؤية مستقبلية سيكون هناك اضطراب وخطأ يتعلق بأين توجه جهود التغيير.
4. بدون خطة أو مسار للنشاط فان هناك بدايات زائفة وجهود كثيرة بدون تنسيق.
5. بدون اتصالات مستدامة فمن المرجح أن التغيير سيفقد قوة الزخم الضرورية.
6. بدون تدريب المهارات اللازمة فان القلق سيكون كبيراً حول إمكانية تنفيذ التغيير.
7. بدون حوافز فان التغيير لن يكون سوى عمليات مؤقتة سرعان ما ترجع إلى الطرق القديمة.
8. بدون وقت وموارد كافية لن يكون ممكناً تنفيذ التغيير.
9. بدون اختبارات ملائمة والتأكد من الصلاحية فان التنفيذ على الأرجح لن يحقق النتائج المرجوة منه.

4. نموذج " جرينر Greiner ":

يمر التغيير وفق هذا النموذج بست مراحل رئيسية هي: (حمود، 2010، ص252)

1. مرحلة الضغط على الإدارة بغية الشروع في عملية التغيير.
2. مرحلة التدخل من المستويات الإدارة العليا، بغرض إعادة التكيف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية في المنظمة.
3. مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.
4. مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل.
5. مرحلة تجربة الحلول الجديدة.
6. مرحلة فرض الحلول الجديدة بعد ثبوت نجاحها.

2.1.12 مجالات أو مظاهر التغيير التنظيمي :

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية: (السكرانة، 2010، ص68).

1. التغيير على مستوى الاستراتيجيات:

يشير مفهوم الإستراتيجية من الناحية الإدارية إلى خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (الحسيني، 2006، ص13).

لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجيتها وذلك لتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه.

2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية (العلاق، 2008، ص201).

كما يتم توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسئوليات أو إعادة توزيع الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة (السكرانة، 2010، ص69).

إن الهيكل التنظيمي المناسب لأي منظمة يتأثر بعوامل عديدة منها (حجم وعمر ورحلة دورة حياة وبيئة وتقنيات المنظمة)، ومهما كانت الظروف والعوامل التي تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، فإن الهيكل ما هو إلا وسيلة، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة لا بد أن تتوفر في الهيكل التنظيمي الخصائص الآتية (عبوي، 2008، ص39):

- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإبداعية يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي ويشجع الإبداع.
- المرونة والتكيف، فجميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف.
- تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها.

- تسهيل التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات.
- تسهيل الإستراتيجية، يجب على الهيكل التنظيمي الفعال أن يسهل عملية صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

3. التغيير على مستوى أنماط القيادة :

تعرف القيادة بأنها دور اجتماعي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بان من يقوم به يكون له القوة و القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم من اجل الوصول إلى الأهداف المنشودة (حسن، 2004، ص6).

إن نمط القيادة في المؤسسة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر من أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وادوار تغييريه أو بالتأثير غير المباشر من خلال اثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال. ويوجد العديد من الأنماط القيادية منها النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي كما أن المنظمات تلجأ في بعض الأحيان إلى تغيير النمط القيادي الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاز عملية التغيير (الهواري، 2002، ص98)

4. التغيير في أنظمة الحوافز والمكافآت :

إن الحوافز هي الدافع دوما للعمل بجدية، ومن اجل تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة، فانه لابد من وجود نظام حوافز ملائم وعادل يدفع العاملين للانجاز ويزيد لديهم شعور الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وغالبا ما يتم المطالبة بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز والمكافآت في المنظمات وذلك من اجل دعم ومساعدة منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها (أبو بكر، 2004، ص53).

يعرف ديري (2011، ص 299) الحوافز بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الرئيسي لدوافع الأفراد والمحدد الأساس لسلوكهم في المنظمة وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فان الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.

كما يمكن القول أنها " العوامل التي تدفع العاملين في الوحدات المختلفة إلى العمل بكل قواهم من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (زويلف، 2004، ص275).

تنقسم الحوافز إلى عدة تقسيمات إلا أن أكثر التقسيمات اعتماداً هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية (نوري وكورتل، 2011، ص271).

أولاً: الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية وهي التي يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها.

ثانياً: الحوافز المعنوية: وهي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية أو اجتماعية أو ذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ومنها الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقيادة الفعالة للأفراد. (الدروبي، 2006، ص96)

ويرى (الكلادة، 2011، ص116؛ مرعي، 2003، ص113) أن هناك مخاطر جمة في حال نقص أو عدم اهتمام المؤسسات بالحوافز ومنها:

- تدني مستوى العاملين
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل بديلة في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
- فقدان الإدارة العليا إلى الاحترام والتقدير من قبل العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال عند الممارسة للأعمال وانخفاض الروح المعنوية.

5. التغيير على مستوى الثقافة:

تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم وبالتالي

فالمنظمة تلجأ إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

6. التغيير في النظم (الإجراءات) الإدارية :

تعتبر الإجراءات أو النظم بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسئولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فالإجراءات خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية (زيدان، 2011، ص52).

كما أن هناك أهمية كبيرة للتغيير في الإجراءات أو النظم الإدارية ومنها (النعيمي، 2008، ص104):

1. تسهيل أمور المواطنين، فعملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمات للمواطنين وتعمل على زيادة معاناتهم وزيادة التكاليف المادية والمعنوية، إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء وخدمات التنظيمات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مشكلات تعود بآثار سلبية على العاملين والمراجعين.
2. تسهيل أمور العاملين، فبساطة الإجراءات داخل التنظيم تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والتجاوزات، إضافة إلى أن بساطة الإجراءات تؤدي إلى إتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
3. يساعد تبسيط الإجراءات على مواكبة التغييرات والمستجدات المحيطة إضافة إلى توفير الوقت والجهد والمال على المنظمة، ويساعد على زيادة كفاءة العمليات التنظيمية.
4. يساعد تبسيط الإجراءات على الإبداع الوظيفي والاجتهاد في العمل.
5. يؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم والرقابة واتخاذ القرار، ويساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.

7. التغيير في التكنولوجيا المستخدمة :

إن أغلب الدراسات القديمة في الإدارة وسلوك المنظمة، كانت تهدف لتغيير التكنولوجيا فقد سعت الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين إلى إدخال تغييرات تعتمد على دراسة الوقت

والحركة بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية. أما اليوم فإن التغييرات التكنولوجية الأساسية تتضمن اعتياديا، إدخال معدات وأدوات أو أساليب جديدة في العمل أو الأتمتة أو الكمبيوتر (عبد الباقي، 2000، ص329).

ومن بين التغييرات الملاحظة خلال السنوات القليلة الماضية، هو التوسع في الحوسبة، حيث أن اغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكية بما يسمح لهذه الكمبيوترات بالاتصال ببعضها (العطية، 2003، ص350).

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك في حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها:

- ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- يتطلب استخدام التكنولوجيا العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغييرات والاستفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل الحالية وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جديدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

8. التغيير في الموارد البشرية:

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين. ومن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية. ولكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة البشر ، فالآلات ليس لديها أحاسيس أو مشاعر أو انفعالات شخصية بعكس الأفراد، كما انه مهما تعاظم دور الآلة وتطورت يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهن سلامة إدارتهم. ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال الكافية وأعلى مستويات التجهيزات، يظل نجاحها رهنا بتوفير الأفراد المناسبين من حيث الكم والنوع ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات (مصطفى، 2005، ص478).

2.1.13 مقاومة التغيير:

تواجه المنظمات المختلفة عند قيامها بالتغيير المخطط العديد من المشكلات الناجمة من عدم الاستعداد لدى الأفراد العاملين لقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور أو الإحساس بعدم القبول إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها ويمكن تحديد مفهوم مقاومة التغيير بأنه كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم، إذ إن مقاومة التغيير من قبل الأفراد تحصل لاعتقادهم بان هذا التغيير إنما يشكل تهديد لأهدافهم الذاتية أو الجماعية أو لمصالحهم (حمود، 2002، ص195).

وعادة ما ينظر إلى مقاومة التغيير بأنها عملية غير رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتقوم بها أقلية من العاملين وتؤدي إلى الإضرار بالمنظمة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم، ولكن هل هذه الصفة عادلة ومشروعة؟ وماذا بشأن الخدمة الصحية التي يعارض الأطباء تغييرها في المستشفى على اعتبار أن رعاية المرضى سوف تتأثر من ذلك؟ أو قيام العاملين في مفاعل نووي لتوليد الطاقة بمقاومة عملية خفض مستويات العاملين باعتبار إن ذلك يؤدي إلى المخاطرة بعامل الأمان؟ وماذا بخصوص المدرسين والمحاضرين الذين يرفضون تطبيق نظم الامتحانات المفروضة حديثاً على أساس أن تصميمها غير ملائم لأصول التدريس (كنج وأندرسون، 2004، ص240).

2.1.13.1 أشكال وصور مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته.

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير (حريم، 2004، ص385):

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو أي رأي جديد.
2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
4. يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
5. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بان الأسلوب الحالي هو الأفضل.
6. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.

7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
8. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
9. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كان يقول " يا لها من فكرة رائعة... ولكن ".
10. يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

2.1.13.2 الأسباب التي تدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير

ذكر ماهر (2007، ص418) العديد من الأسباب التي تجعل الأفراد يرفضون التغيير ومنها:

1. عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
2. عندما يكون الأفراد المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.
3. عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
4. عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
5. عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
6. عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
7. عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
8. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
9. عندما تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد منه.
10. عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
11. عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
12. عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
13. عندما يكون التغيير سريعا جدا.
14. عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
15. عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

2.1.13.3 استراتيجيات المنظمات في معالجة مقاومة التغيير:

هناك ستة أساليب مقترحة يمكن استخدامها من قبل وكلاء التغيير للتعامل مع مقاومة

التغيير وفيما يلي نتطرق لكل من هذه الأساليب (العطية، 2003، ص355):

1. **التعليم والاتصال:** يمكن تقليل مقاومة التغيير من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر مقاومة التغيير تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال، فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة. ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات، أو التقارير، أو العرض الجماعي. ويحقق هذا الأسلوب النتائج إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصداقية، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المرجوة.

2. **المشاركة:** يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه. وبذلك، وقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية اتخاذ قرار بشأن القرار المتعلق بذلك التغيير. وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي لتقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير، ولكن مقابل هذه المزايا، فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة.

3. **التسهيل والدعم:** يمكن لوكلاء التغيير من تقديم جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح.

4. **المفاوضات:** وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة. فعلى سبيل المثال، إذا ما كان سبب المقاومة يتمركز بين عدد قليل من الأفراد، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة. وقد يكون أسلوب المقاومة ضروريا حينما تظهر المقاومة من مصدر قوي. ومن مساوئ هذا الأسلوب التكلفة العالية، كما أن هنالك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

5. **المناوره والكسب:** تشير المناوره إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغيرها بما يجعلها أكثر جاذبية وحجب المعلومات غير المرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير. وهذه كلها أمثلة على أساليب المناوره. أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناوره والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومه عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير. حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول إلى القرار الأفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلا من المناوره والكسب هي طرق غير مكلفة نسبيا وسهلة للحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حال اكتشاف الغرض، فإن ذلك سوف يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير إلى الصفر.

6. **الإكراه الظاهر وغير الظاهر:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك قادة التغيير قوة كبيرة، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومه، وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من قادة التغيير.

2.1.13.4 مزايا مقاومه التغيير:

رغم انه ينظر إلى مقاومه التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية ومنها ما يلي (العميان، 2005، ص357):

1. تؤدي مقاومه التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
2. تكشف مقاومه التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
3. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

4. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

2.1.14 عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تزيد من درجة احتمال نجاح الجهود المبذولة في مجال التغيير التنظيمي وهي (ديري ، 2011، ص267):

1. اعترف بان هناك مشاكل حيث بدون هذا الاعتراف لا يمكن لجهود التغيير أن تنجح.
2. استخدم خبير خارجي لإدارة عملية التغيير نظرا لخبراته التي عادة ما تفوق أي مسئول من الداخل ولتخفيف حدة المقاومة للتغيير.
3. احرص على مساندة الإدارة العليا لعملية التغيير.
4. اعتمد في قراراتك بخصوص عملية التغيير على أسلوب البحث الميداني وتجميع البيانات حتى تكون هذه القرارات معبرة.
5. تأكد من فهم العاملين لمعنى التغيير وأسبابه حتى تكسب ولائهم وتقلل من درجة مقاومتهم لعملية التغيير.
6. تأكد من عدم تحيز الخبير الخارجي سواء لوجهة نظر الإدارة أو لوجهة نظر العاملين.
7. احرص على تقييم النتائج حتى يمكنك الوقوف على حجم التغيير الذي تم انجازه وحتى يمكنك إقناع الإدارة العليا بوجهة نظرك عند تقديم اقتراحات أو طلب اعتمادك.

2.1.15 السمات المنشودة في الموارد البشرية اللازمة للتغيير:

تسعى المنظمات في يومنا هذا إلى جعل الاتجاه نحو التغيير فعالا ومثمرا، ولكي نصل إلى هذه المرحلة يجب أن تتوفر العناصر البشرية القادرة على النهوض بجهود التغيير ومن السمات المطلوبة فيها ما يلي (مصطفى، 2005، ص479):

1. نريد أفرادا على قيم صالحة ببناء مثل الولاء والانتماء والوفاء وحب العمل، وتجويد العمل، والاحترام، والصراحة، والنزاهة، والأمانة، والصدق، والتعاون، والالتزام، والانضباط، والموضوعية . وهي قيم يمكن أن تنمو معها مفاهيم إدارية ومهنية جيدة.
2. نريد أفرادا يتحلون بسمات المبادأة والمرونة وقبول المخاطر وقبول التحدي وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس، والاعتذار عند الخطأ، والقدرة على ضبط الانفعال، وبمهارات الابتكار والتفكير التحليلي.

3. نريد أناسا يدركون أهمية الوقت وأهمية جدولته والالتزام بجدوله ويسعون لجعل ساعات العمل منتجة وليست ضائعة. فلا تأخير في الحضور للعمل أو تكبير في الانصراف منه ولا تسويق أو تأجيل ، ولا تأخير في صنع القرارات أو تنفيذها.
4. نريد مديرين أو رؤساء يتحلون بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.
5. نريد قادة ينظرون إلى الفرد العامل كإنسان وليس كمجرد موظف. ويحرصون على تكوين وتنمية علاقات إنسانية مع مرؤوسيهم وزملائهم، تتيح تعبيراً حراً متبادلاً عن المشاعر والاتجاهات. رؤساء يتقون بمرؤوسيهم وبقدراتهم ومهاراتهم ويحرصون على تنميتها ويشحذون همهم. رؤساء يحسنون استغلال سلطاتهم في اتخاذ قرارات موضوعية وحل النزاعات بما يحفظ مصالح العمل والعاملين.
6. نريد رؤساء يراعون الفروق الفردية بين العاملين والفروق بين الجنسين في القدرات والميول والاتجاهات. ويتحرون الموضوعية في قراراتهم بشأن الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، وبشأن التعيين، وتقييم الأداء وتعزيز الحوافز، والنقل والترقية، رؤساء لا يميزون بين الناس بحسب الجنس أو الدين أو العرق.
7. نريد رؤساء لديهم الاستعداد لتحمل المخاطرة، وقبول تحديات التغيير وتبعاته.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

2.2.1 مقدمة:

اكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك لان إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة وأهدافها، وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر ايجابية لموظفيها وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية (يوسف، 1999، ص251).

كما أصبح موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا هاما يثير اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي، لذلك حاول بعض المديرين تغيير القواعد، والإجراءات، والسلوكيات لجعلها أكثر مرونة مما يعزز التزام موظفيهم تجاه منظماتهم، والربط بين أهدافها وبين أهدافهم الشخصية (جودة والياقي، 2006، ص84).

إن مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في التسبب الإداري بصوره المتعددة والتي تمارس في منظمات الأعمال من قبل العاملين قد تؤدي إلى إرباك العمل وبالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، وذلك نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمتهم، هذا الارتباط الذي يترتب عليه العديد من النتائج أو الآثار الايجابية، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل احد أوجه هذا الارتباط (عبد الباقي، 2005، ص315).

إن إتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقية، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الالتزام التنظيمي، فقدره الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة من أجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها (اللوذي، 2003، ص117).

وأخيرا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي أصبح السمة الأساسية في فلسفة إدارة الموارد البشرية، لتأثره وتأثيره في مجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية، وقد أصبحت سياسة إدارة

الموارد البشرية تصمم على أساس تحقيق التكامل بين الالتزام التنظيمي للموظف وجودة العمل نفسه بما يعظم الكفاءة التنظيمية للمنظمة (Armstrong, 2006, p272).

2.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "نزعة الفرد للاندماج والارتباط في منظمة ما، معبرا عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها" (جودة والياقي، 2006، ص88).

عرف عبد الباقي الالتزام التنظيمي (2005، ص315) بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها"

كما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية فيها (الفضلي، 1997، ص81).

ومن هذا التعريف يمكن تحديد عدد من الخصائص :

- أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المنظمة.
- أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا ومتواصل ويكون مصحوبا برغبة في الاستمرار والتواصل.
- أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- أن يكون هذا السلوك معبرا عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة وتنمية العضوية بها.

من خلال التعريفات السابقة تبين أن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة وتقديمها.

2.2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي:

الالتزام (commitment)، والولاء (loyalty) لفظان اختلف على كونهما مترادفان أم لا، وقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمة واحدة لكلمة

(commitment)، على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس أنهما مختلفين حيث تعني (commitment) الالتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (loyalty) (الغامدي، 2010، ص58) .

كما فرق الشودافي (2002، ص251) بين المصلحين باعتبار أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات ايجابية لدى الموظفين عن المنظمة، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما ذكر أيضا الغامدي (2010، ص59) أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو احد عناصر الالتزام وليس مرادفا له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمتة وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه التزام تنظيمي وان وجد لديه الولاء.

بينما يرى البعض صبري (1997، ص259) أن الالتزام التنظيمي ما هو إلا مفهوم مطابق للولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، ولقد عرفوه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمتة وارتباطه بها، ومن ثم فان الفرد يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما سوف يكون لديه عدة صفات منها الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

وبناء على ما ذكر من تعريفات يمكن القول أن الالتزام والولاء في المنظمات مفهومان مترادفان، حيث ينظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي يبديها الفرد تجاه المنظمة وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل بها ومن ثم الالتزام بتحقيق أهدافها، بينما الالتزام يعكس ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر العاملون فيها اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه ورفاهيته، وبالتالي فان المفهومين يوصلان لنفس النتيجة حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

وستعتمد الدراسة الحالية التعريف الأخير الذي يعتبر أن الالتزام والولاء بمعنى واحد.

2.2.4 أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي (ريان، 2000، ص460):

1. **الالتزام الاستمراري:** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة الخدمة في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري ، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور.

2. **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (جربينج وبارون، 2005، ص217).

3. **الالتزام المعياري:** وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.

2.2.5 أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي (عبد الباقي، 2005،

ص316):

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتعقب بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

2.2.6 خصائص الالتزام التنظيمي:

يرى المدهون والجزراوي (1995، ص508) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز

الالتزام التنظيمي وهي :

1. الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى التزامهم.
2. الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3. الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق لان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

2.2.7 أبعاد الالتزام التنظيمي:

- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في التزام الفرد والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعات على النحو الآتي (الصيرفي، 2005، ص255):
1. **الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: - العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المنظمة، الحاجة إلى الانجاز.
 2. **الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء (عويضة، 2009) .
 3. **الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل .
 4. **الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة":** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا يتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة (arona,2002 p12)

2.2.8 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابهة ومتداخلة، حيث تعددت الاجتهادات والاتجاهات حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام ومن هذه العوامل (عامر وقنديل، 2010، ص256) :

1. **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند الإنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته و ايجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام التنظيمي.

2. **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي وللمنظمة اكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي (اللوزي، 2003، ص129).

3. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، وهي (سلامة، 1999،

ص131):

- تتطوي المشاركة على المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.

• تعمل المشاركة على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

• تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي، أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر، فهم الذين شاركوا بوضع الأهداف التنظيمية وبالتالي هم ملتزمون أدبيا وأخلاقيا بتحقيق تلك الأهداف، فهم يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، وهذا الأمر يؤدي إلى تقبلهم روح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية (Zeffane,2009,p193).

4. **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي و الأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى، وبالتالي فان المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي (الوزان، 2006، ص15).

5. **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يتطلب توفير المناخ الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

6. **العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يؤدي إلى ترسيخ معايير أداء متميز لأفراد المنظمة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سوف يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي (سعود وسلطان، 2009، ص205).

7. **نمط القيادة:** أن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة (الهوري، 2000، ص97).

وقد عرف (شيخه، 2001، ص290) القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف. كما عرفها الفضلي (1999 ص79) بأنها فن القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم والتزامهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويرى سلطان (2004، ص211) أن هناك عوامل أخرى تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي

وهي:

1. **الإثراء الوظيفي:** إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الراسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2. **ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها:** إذا شعر العاملون بان ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع فان هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز والمكافآت.

3. **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي الالتزام التنظيمي (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم (جرينبرج وبارون، 2004، ص220).

2.2.9 قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا انه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك

من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام، ومن هذه الفوائد (اللوزي، 2003، ص 133):

أولاً: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانياً: تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من انتماء لهذه المنظمة.

ثالثاً: إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصادقية في الإدارة، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها إلى الإدارة.

خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للمنظمة.

2.2.10 مراحل الالتزام التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الالتزام التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وفيما يلي عرض لهذه المراحل المتعددة (عامر وقنديل، 2010، ص 259):

1. **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون

المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2. **مرحلة البدء في العمل:** وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.

3. **مرحلة الثقة في المنظمة:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج (سعود وسلطان، 2009، ص204).

ويشير الخسالي (2003، ص127) إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

1. **مرحلة الإذعان:** فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا تجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

2. **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** فتجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

3. **مرحلة التبني:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمتها.

2.2.11 نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية للأفراد

الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

بينما نجد أن النتائج السلبية للالتزام التنظيمي تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها :

1. قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
2. قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
3. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

أما بالنسبة إلى مستوى الالتزام على صعيد جماعات العمل نجد أن الالتزام يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال الجماعة أو فاعليتها إلا أن هذا الالتزام لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الايجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثل في:

1. كلما زادت درجة التزام الجماعة زادت درجة الثبات والفاعلية .
2. كلما زادت درجة التزام الجماعة كانت على استعداد لبذل جهد اكبر وبالتالي زيادة فاعلية الجماعة.
3. كلما زادت درجة التزام الجماعة زادت درجة التماسك بين أفرادها.

في حين أن النتائج السلبية تتمثل في:

1. انخفاض القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
2. انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى اوليفر انه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.
3. إن التفكير الجماعي يجعل الجماعة اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
4. زيادة فرص الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى داخل التنظيم.

أما بالنسبة إلى زيادة مستوى الالتزام في المنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في:

1. زيادة فاعلية المنظمة من خلال :

- زيادة الجهد المبذول.
- انخفاض معدل الدوران.
- انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
- زيادة الثقة في الإدارة.

2. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد

الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون في العادة إلى عدم مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، حيث أن أفراد الإدارة العليا الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخفق لديهم القدرة على الإبداع و الابتكار والجدول رقم "2" يلخص نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي (الصيرفي، 2005، ص 229-231).

نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالانتماء والارتباط • الأمان • الأهداف والاتجاه • المكافآت التنظيمية • الجاذبية للعاملين المحتملين 	<ul style="list-style-type: none"> • قلة التقدم الوظيفي • انخفاض النمو الذاتي • زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة • زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية
جماعة العمل	<ul style="list-style-type: none"> • ثبات العضوية • فعالية الجماعة • التماسك • استقرار العضوية 	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض التكيف • قلة الابتكار • حدة الصراع • محدودية التفكير الجماعي
التنظيم	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض نسبة التأخير • قلة معدل دوران العمل • قلة الغياب • جاذبية الأعضاء الخارجيين • زيادة الجهد 	<ul style="list-style-type: none"> • قلة التطوير • انخفاض التكيف • قلة التحديث • ارتفاع معدل دوران العمل

المصدر: الصيرفي، محمد "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ط2، 2005م

ويتبين مما سبق انه بالرغم من ما طرح من النتائج السلبية للالتزام عل صعيد التغييرات الوظيفية للفرد، فإننا نساند وجهة النظر الأقوى و الأكثر منطقية والتي تقول أن الالتزام التنظيمي ظاهرة ايجابية تؤدي إلى نتائج مرغوبة على الأفراد العاملين ومنها الثقة في الإدارة، زيادة الانتماء الوظيفي، ارتفاع مستوى الأداء، الرضي الوظيفي، انخفاض معدل دوران العمالة، انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

2.2.12 أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات:

يعود ضعف الالتزام في منظمات الأعمال المختلفة إلى جملة من الأسباب ندون أدناه أهمها (جواد، 2000، ص278):

1. تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
2. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجه التزامه.
3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بان منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
4. فرص الترقى والتقدم، وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

2.2.13 أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي :

تهدف الإدارة في المنظمات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة وزيادة درجة التزام العاملين وذلك للأسباب الآتية (أبو النصر، 2005، ص49-50):

1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاکمة.
2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
3. إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.

4. أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
5. إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
6. على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
7. إن شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
8. كلما زادت درجة التزام العاملين تجاه المنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقديمها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.
9. كلما زادت درجة التزام العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل ايجابي.
10. إن شعور الأفراد بالالتزام تجاه المنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

2.2.14 مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة كالتالي (أبو

النصر، 2005، ص 61):

1. درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
2. درجة الشعور بالمسئولية لدى العاملين.
3. درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
4. درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
5. الحديث عن المنظمة بكل الخير من قبل العاملين.
6. الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.

7. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
8. ارتفاع معنويات العاملين.
9. التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
10. تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
11. انخفاض شكوى المراجعين.

2.2.15 مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي :

هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى

العاملين وهي (هيجان، 1999، ص411):

1. انخفاض مستوى الأعمال التطوعية
2. ارتفاع معدل دوران العمل.
3. عدم توافر حلقات الجودة.
4. تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار.
5. انخفاض إنتاجية الموظف.
6. كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم.
7. تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة.

2.2.16 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

هناك عدة مداخل مختلفة لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي وسنورد بعض من هذه

المداخل التي اتفق عليه مجموعة من الكتاب والباحثين كما يلي (أبوسمك، 2011) :

1. **المدخل الاتجاهي:** وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أساس انه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فان الشخص ذو الالتزام المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير من اجل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء في المنظمة، كما نظر رواد هذا المدخل إلى أن الالتزام التنظيمي يشبه "الصندوق الأسود"، الذي يتضمن عوامل شخصية وتنظيمية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، وخبرات العمل، والخصائص التنظيمية، ولذا فان مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار السلوك الداعم للتنظيم.

2. **المدخل السلوكي:** يركز هذا المدخل بشكل أساسي على العملية التي يستخدمها الفرد في تطوير التزامه ليس بالتنظيم فقط بل بما يفعله ويؤديه من أعمال ويندرج تحت هذا المدخل السلوكي نوعان من النظريات هما الرهان الجانبي، والتكيف الناجم عن الانسجام (الجندي، 2003، ص99).

وتعتبر هاتان النظريتان مبدأ مهم لفهم الالتزام التنظيمي وذلك على النحو التالي:

أ- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي: وتركز هذه النظرية على المزايا المتراكمة التي سيفقدها الفرد إذا ترك المنظمة وتزداد هذه التكلفة بمرور الوقت مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على احد جوانب شخصيتهم من اجل الاستمرار في عضويتهم في المنظمة.

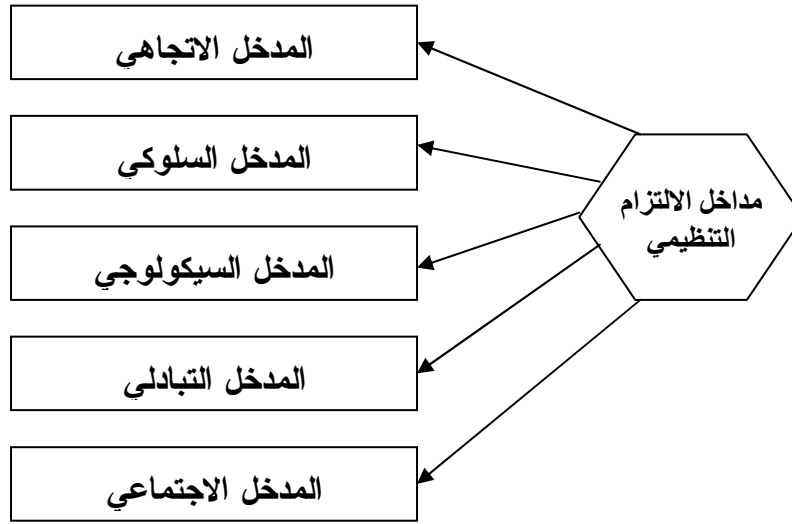
ب- التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف الفرد والمنظمة : وتركز هذه النظرية على مدى توافق أهداف الفرد الشخصية مع أهداف المنظمة التي ينتمي لها، مما ينعكس على رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة (سلطان، 2004، ص209).

3. **المدخل السيكولوجي:** حيث ركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم وان الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة.

4. **المدخل التبادلي:** وينظر هذا المدخل إلى الالتزام على انه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع وان الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة وتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة حيث أن العلاقة طردية فكلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة التزامه التنظيمي (zannd, 2003).

5. **المدخل الاجتماعي والسلوكي:** ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي بأنه يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي (حواس، 2003، ص58).

والشكل رقم 2.6 يبين المداخل الرئيسية للالتزام التنظيمي.



المصدر: إعداد الباحث

2.2.17 نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي ومن هذه النماذج ما يلي (أبو العلاء، 2009، ص 41) :

أولاً: نموذج Etzioni:

تعتبر كتابات اتروني من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى الالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

1. **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها.
2. **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من احتياجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.
3. **الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمتها غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانيا: نموذج سيترز Setters:

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين سيترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي و صنفها إلى مدخلات ومخرجات وهما:

مدخلات الالتزام التنظيمي:

- أ. الخصائص الشخصية مثل "الحاجة إلى الانجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور"
- ب. خصائص العمل مثل " التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة "
- ج. خبرات العمل مثل "طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم"

مخرجات الالتزام التنظيمي :

- أ. الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- ب. انخفاض نسبة دوران العمل.
- ج. الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.
- د. الميل لبذل جهد لتحقيق انجاز أعلى.

ثالثا: نموذج ستاو وسلانك Staw and Salanhck:

ويفرق هذا النموذج بين نوعين من الالتزام وهما:

أ. **الالتزام الموقفي** : ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فان مستوى الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم.

ب. **الالتزام السلوكي**: وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصا الخبرات المكتبية، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظماتهم، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق

لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك (هيجان، 1998، ص38-39).

رابعاً : نموذج انجل وبيري Angle and Perry:

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ. **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم.

ب. **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهارته من أجل تحقيق أهداف المنظمة مقابل قيام المنظمة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمنظمة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدمه، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن ينشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

خامساً : نموذج كانتر Kantar:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي (أبو ندا، 2007، ص130) :

أ. **الالتزام المستديم** : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب. **الالتزام التلاحمي**: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتُعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد ومنظّمته.

ج. **الالتزام الرقابي** : ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

2.2.18 عناصر الالتزام التنظيمي:

1. الدافعية للعمل :

تعرف الدافعية على أنها الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة قدرة هذا الجهد على إشباع بعض حاجات الفرد (يوسف، 1999، ص496).

لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، والالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل مدير أن يدرك أهميتها أخذاً بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة الموقف، ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي (ربيع، 2008، ص197) :

1. زيادة الدخل.
2. المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
3. الأمان الوظيفي.
4. جاذبية العمل.
5. الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي "الترقية".

6. المعاملة الإنسانية للفرد.
7. القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل.
8. الإشراف الجيد.

2. دوران العمل :

- يعرف دوران العمل بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا سواء بإرادته أو رغما عنه، وله آثار سلبية منها (نجيب، 2003، ص107) :
1. تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.
 2. أن ترك العمل للموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية من حيث الأداء، والاتصال، والمشاركة، سيؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.
 3. ترك العاملين للمنظمة سيؤدي إلى تدني المعنويات وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.
 4. يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الأعمال حيث سيقوم الموظفون بتغطية العجز الناتج عن ترك زملائهم للعمل.
- ويتبين مما سبق بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

3. الروح المعنوية :

- تعرف الروح المعنوية بأنها " مقدره مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين (ربيع، 2008، ص197).
- فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون وتشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي (كعامر وقتديل، 2010، ص257).

4. الثقة في الإدارة :

- تعرف الثقة التنظيمية بأنها " مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام صنع القرارات داخل المنظمة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات (الحوامدة والكساسية، 2001، ص149).

وفي تعريف آخر للثقة بأنها " مستوى التوقعات أو درجة اليقين في الاعتماد على شخص أو شئ (Cynthina Claybrook, 2004,p15).

ويرى (عامر وقنديل، 2010، ص258) بان الثقة هي عبارة عن اتفاق غير مكتوب بين المنظمة ممثلة بإدارتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بين الطرفين وينتج عنه ثقة متبادلة وبالتالي فان إهمال هذا الاتفاق " العقد النفسي " سيرتب عليه انخفاض مستوى الثقة بين الطرفين وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي، كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

5. الإيمان بالمنظمة :

وتعني مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمنظمة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة، واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة (الخشالي، 2003، ص217) .

المبحث الثالث: بلدية غزة

2.3.1 مقدمة:

إن البلدية أو الهيئة المحلية هي وحدة البناء الاستراتيجي للسياسات العامة كما أنها وحدة بلورة هذه السياسات ووضع أسس تنفيذها، فهي تمثل العلاقة القوية بين الحكومة المركزية والحكم المحلي في المحليات المختلفة، كما أنها الوحدة التي تبلور حاجات السكان وتحدد أولوياته بناء على أسس وقواعد تنموية دون إهمال للحاجات الطارئة التي قد تبرز بين الحين والآخر، وعليه فإن البلدية أو الهيئة المحلية تمثل مصدر المعلومات والبيانات التي تكون أساساً لصياغة السياسات والأهداف الإستراتيجية للحكومة المركزية، كما أنها اللبنة التي تحقق هذه الأهداف وتبلور هذه السياسات واقعا ملموسا في المجتمع المحلي، كل ذلك ضمن نظام محلي يحدد المسؤوليات ويضع الأهداف والنظم التي تضمن تحقيق أعلى درجة من الرقابة لضمان مستوى مقبول من الشفافية والعدالة للمفاضلة بين حاجات السكان وقدرة البلدية على تلبية هذه الحاجات بناء على التمويل الذي قد تحصل عليه البلدية ضمن خطة الاستثمار المحلية التي وضعت أسسها البلدية أو ضمن خطة الاستثمار الوطنية التي كانت البلدية مصدر معلوماتها وبياناتها (المجموعة الاستشارية للتنمية، 2001).

2.3.2 نشأة البلديات في فلسطين:

تعتبر البلديات وهيئات الحكم المحلي ركنا أساسيا في بناء الدولة الفلسطينية، حيث أن الاهتمام بالهيئات المحلية وهيئات الحكم المحلي وخلق هيئات فاعلة وخلاقة ونشيطة مرتكزة على مبدأ اللامركزية في الإدارة والعمل تعتبر من أولويات البناء القائم على أسس صحيحة وقوية لضمان مشاركة مجتمعية واسعة في التنمية والبناء. وعلى المدى الزمني الغابر عملت السلطات الأجنبية الحاكمة على جعل الهيئات المحلية والبلديات هي الوحدات الأساسية لتمير سياسة الاستعمار والاحتلال كي تقوم بخدمة أهدافها، ولهذا قامت قوات الاحتلال خلال العقود المنصرمة على ربط الهيئات المحلية بإدارتها المركزية حتى تتمكن من إملاء قراراتها وتراقب أدائها بما يخدم ويحقق أهدافها (دليل المواطن، 2000).

2.3.3 نشأة بلدية غزة:

أنشأت بلدية غزة عام 1893م، وان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج / مصطفى العلمي و آخر من تولى رئاسة المجلس البلدي في العهد العثماني السيد / سعيد الشوا، وهو الذي قام بانجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد المبنى الرئيسي لبلدية غزة حتى

يومنا هذا. وتوالى على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893م ومرورا بفترة الانتداب البريطاني 1918-1948م ثم الإدارة المصرية للقطاع ومن بعد الاحتلال الإسرائيلي 1967-1994م. وبعودة السلطة الفلسطينية أصدر الرئيس عرفات رحمه الله قرار بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية حيث كلف السيد / عون الشوا، بتشكيل مجلس بلدي لمدينة غزة وذلك لتسلم إدارة البلدية لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات، بما يتناسب والمصلحة العامة ومتطلبات المدينة العاجلة، فقام السيد عون الشوا بتشكيل المجلس بتاريخ 1997/7/26م، ونجحت البلدية في حمل الأمانة، وفي تغيير صورة المدينة التي دمرها الاحتلال بفضل الله وبالجهد المخلص التي بذلها العاملون في بلدية غزة بدءا من العامل البسيط ومرورا بالرئيس وأعضاء المجلس البلدي. وبعد وفاه السيد عون الشوا في العام 2002 تم تعيين السيد نصري خيال رئيسا للبلدية ثم الدكتور ماجد أبو رمضان في العام 2005 وذلك بعد مرض السيد نصري خيال وحاليا تم تعيين المهندس رفيق مكي رئيسا للبلدية وتم تعيين مجلس بلدي جديد وذلك في ابريل 2008. (اصدارات دائرة العلاقات العامة، 2010)

2.3.4 مفهوم البلدية:

عرف مشتهى و القرشلي (1996، ص12) البلدية بأنها هيئة محلية لها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها بمقتضى أحكام القانون وبناء عليه تعتبر البلدية شخصا معنويا له أن يتقاضى طبقا لهذه الصفة أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمثل هذه الإجراءات القانونية.

يتولى إدارة البلدية مجلس بلدي منتخب لا يقل عدد أعضائه عن سبعة أعضاء ولا يزيد عن خمسة عشر عضوا وتحدد البلدية وتوسعها بقرار من المجلس البلدي ومصادقة وزير الحكم المحلي عليه.

ويؤخذ من التعريف أن هناك ثلاثة عناصر تعتبر أساسا للإدارة المحلية وهي :

1. الاعتراف بمصالح محلية متميزة وإضفاء الشخصية المعنوية.
2. أن يعهد بالإشراف على هذه المصالح إلى مجالس محلية منتخبة أو مستقلة.
3. الوصايا الإدارية.

2.3.5 مهام المجلس البلدي:

تتمثل مهام المجلس البلدي في المهام التالية (أبو سمرة، 2006):

1. مراقبة وتخطيط وصيانة وتنظيف الطرق.

2. تسمية جميع الطرق والشوارع.
3. مراقبة إنشاء المباني وهدمها وتغييرها وتصلبها وترقيمها.
4. مراقبة إنشاء أصناف خاصة من المباني.
5. مراقبة وإنشاء وتغيير واستعمال المياه والمجاري.
6. تنظيم الأسواق والمزادات العلنية ومراقبة المواد الغذائية.
7. البيطرة والمسالخ.
8. إصدار تراخيص الحرف والصناعات الخطرة.
9. تحصيل ضريبة الأملاك والمنازل.
10. إنشاء الحدائق العامة ورعايتها.

2.3.6 أهداف بلدية غزة:

تتمثل اهم الاهداف التي يسعى المجلس البلدي لتحقيقها وهي (شلح، 2009، ص66) :

1. توفير حياة خدمتية أفضل.
2. تشجيع المشاركة الجماهيرية في إدارة العمل.
3. اتخاذ القرار مع إعطاء أهمية لمواضيع الصحة العامة والبيئة.
4. خلق جو صحي للعمل والاستقرار الوظيفي.
5. تشجيع المشروعات التنموية والتطويرية.
6. المساعدة في خلق فرص عمل.
7. العمل على رفع قدرة الجهاز البلدي وكفاءته.
8. العمل على خلق آلية عمل وتكامل مع المؤسسات الحكومية وتكثيف العلاقات مع الجهات الخارجية لتوفير المساعدات الفنية والمالية لمشاريع المدينة.

2.3.7 سياسة البلدية:

تكمن سياسة بلدية غزة في تحقيق النواحي التالية (بلدية غزة ،الصفحة الالكترونية،2012) :

1. العدالة والمساواة في توزيع الخدمات.
2. تشجيع المشاركة الشعبية وتطوير العلاقة مع الأهالي.
3. إتباع سياسة محاسبة المسؤولين وتقييم الأداء للعاملين في أجهزة البلدية مع مكافأة المجتهد ومحاسبة المقصر.

4. تقديم خدمات للجمهور في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية والرياضية.
5. تطوير المدينة القديمة والمحافظة على طابعها التاريخي والحضاري والثقافي.

2.3.8 القوانين والأنظمة في بلدية غزة:

قانون رقم 1 لسنة 1997

لقد اعتبر هذا القانون الهيئة المحلية هيئة اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري يتم تحديد وظائفها والمهام الموكلة لها طبقاً لأحكام هذا القانون، كما حدد القانون المهام المنوطة بالهيئات المحلية التي تساهم في تحقيق أفضل خدمة يمكن أن يقدمها المجلس. كما أن القانون فصل وفاضل بين الهيئات المحلية حسب عدد السكان ووضع القدرة الاقتصادية أساساً لهذه المفاضلة حيث اعتبر أن عاصمة المحافظة ومركزها التجاري هي بلدية A ، والبلدية التي يزيد عدد سكانها عن 15 ألف نسمة بلدية B ، والبلدية التي يزيد عدد سكانها عن 5 آلاف نسمة ويقبل عن 15 ألف بلدية C، وكذلك التجمع السكاني اقل من 5 آلاف نسمة هي بلدية D، حيث نفى هذا القانون صفة المجلس القروي عن كثير من التجمعات السكانية في منطقة قطاع غزة، كما حدد هذا القانون طريقة الانتخاب والية وكيفية رقابته، كما حدد أعضاء المجلس البلدي كما يلي (عبد العاطي، 2005، ص36):

البلدية	A	B	C	D
عدد الأعضاء	15	13	11	9

2.3.9 سمات الحكم المحلي في فلسطين:

1. ارتباطها الشديد بالسلطة المركزية وتبعيتها لهل في موازاناتها وسياستها وعملها بشكل عام، مما اضعف دورها في تخطيط التنمية المجتمعية، حيث تنخفض موازنتها المالية بحجم الناتج الإجمالي وتعتمد على المساعدات الدولية.
2. مجالسها معينة وليست منتخبة في الغالب، حيث لجأت الحكومة المركزية عبر العصور المختلفة إلى نظام التعيين في محاولة منها لربط قطاع الحكم المحلي بها وتوظيفه لخدمة برامجها السياسية ومنع وصول جهات غير موالية لتولي سلطة قطاع الحكم المحلي.
3. نقص الثقة بين هيئات الحكم المحلي والمجتمع، وذلك نتيجة لقصورها في تلبية حاجات المواطن والمجتمع.
4. انخفاض مشاركة المرأة سواء في الهيئات المحلية أو ضمن الموظفين.

5. انخفاض نسبة مشاركة فئة الشباب فيها، حيث أن قانون الترشيح للهيئات المحلية الذي يحدد سن الترشح لما فوق الثلاثين للرئيس والعضو 25 عاما مما يمنع قطاع واسع من الشباب من ترشيح أنفسهم.
6. نقص في التنظيمات السياسات الإدارية والمالية التي تنظم وظائف السلطات المحلية وعلاقتها بالحكومة المركزية ووزارة الحكم المحلي وتنظيم شؤونها الداخلية.
7. قدراتها البشرية غير المؤهلة، وتحتاج إلى تدريب فني ومهني أفضل.
8. تقييد لعائدات البلديات من النواحي القانونية والبنوية والاجتماعية مما أدى إلى اقتصار دور البلديات الوظيفي على تقديم الخدمات الأساسية الحيوية للسكان، ولم يتوسع الاهتمام بالسكان من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية (طوقان، 2001، ص22).

2.3.10 العقبات والمشاكل التي تواجه الهيئات المحلية في فلسطين

- تواجه الهيئات المحلية العديد من العقبات والمشاكل في عملها ومن أهمها (عبد العاطي، 2005، ص19).
1. عجز في الأنظمة والقوانين التي تحد من صلاحيات البلديات لتشمل هذه الصلاحيات الكثير من نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبشرية.
 2. تآكل بعض صلاحيات البلديات بشكل فعلي يوما بعد يوم، فقد تم سحب المسؤولية عن الكهرباء من البلديات وقريبا يتوقع سحب المياه والصرف الصحي، كما وتم سحب بعض المرافق الأخرى مثل قرار مجلس الوزراء بمنح صلاحيات إصدار تراخيص الحرف والصناعات لوزارة الصناعة وسيطرة بعض الجهات على صلاحية بيع الرمال والمحاجر، وهذا الأمر لا يمكن فهمه كون سحب هذه الصلاحيات من الهيئات المحلية يضعف من مواردها المالية وبالتالي يحد من قدرتها على القيام بدورها في خدمة مجتمعها المحلي.
 3. نقص الوعي بمفهوم التنمية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات، فمجرد مشاركة البلدية في أي نشاط تنموي يسجل ملاحظة سلبية على إدارة البلدية
 4. استمرار عدم إجراء الانتخابات، والتبعية السياسية في عملها للسلطة المركزية الموجودة.

5. ندرة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية حيث أن الكثير من الدول المانحة العربية والدولية لم تف بالتزاماتها، حيث أن البلديات بالكاد تستطيع توفير الخدمات لمواطنيها .
6. ضعف روح المبادرة والمشاركة المجتمعية نظرا لتعود المجتمع المحلي على النظر إلى البلدية بأنها وجدت لتلبية جميع طلباتهم دون مساهمة منه وحتى بدون الالتزام بدفع مستحققاتها.
7. عدم تسديد المواطنين لالتزاماتهم المالية للهيئات المحلية بسبب الوضع الاقتصادي الصعب، ونفسي الفقر والبطالة.
8. عدم وجود الفهم الكافي لمفهوم الحكم المحلي ودوره وأهميته.
9. اجتياح الاحتلال الإسرائيلي المتكرر للمناطق الفلسطينية وما يرافقه من تدمير للبنية التحتية.
10. ضعف الإمكانيات الفنية أحيانا لتنفيذ المشاريع المطلوبة، مما يتطلب رفع كفاءة بعض الهيئات المحلية لتمكينها من تنفيذ مشاريعها الحيوية.

2.3.11 الإدارة المحلية والحكم المحلي :

اختلف مفهوم الحكم المحلي عن الإدارة المحلية والسبب في ذلك يعود إلى التباين في الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة (شلق، 2009، ص 69) .

عرف الحكم المحلي بأنه " نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتيا في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شئونهم ضمن استقلالية يضمنها الدستور أو قوانين الدولة الأساسية"

عرفت الإدارة المحلية بأنها "أسلوب إداري يتم بمقتضاه تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة مستقلة تمثل الإدارة العامة لأهلها على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون" والجدول التالي رقم (3) يوضح الفرق بينهما.

الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون	ينشأ بموجب الدستور
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ولذلك تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري	يرتبط بتشكيل الدولة ولذلك يعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي
الوظيفة	تمارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط	يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية
ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير	تتمتع بدرجة ثبات نسبي
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية	رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية

المصدر: النمروطي، خليل "دراسة حول الإدارة والحكم المحلي"، غزة: مكتبة دار الأرقم، 2003م

2.3.12 مظاهر التغيير الإداري في بلدية غزة :

1. تصميم أول منظومة إلكترونية للمعاملات: انتهت بلدية غزة لبدء العمل في المنظومة الإلكترونية الخاصة بمعاملات البلدية بعد أن انتهت إدارة الحاسوب من تصميم المنظومة وهي خلاصة عامين من العمل المتواصل لفريق كبير من المهندسين و مبرمجي الحاسوب كمرحلة أولى لتحويل البلدية إلى أول بلدية إلكترونية على مستوى محافظات الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة

إن المنظومة الإلكترونية الجديدة عبارة عن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية وتوفير الوقت والجهد والمال للمواطن بالطريقة المثلى، والتقليل من الجهد الذي يبذله الموظف، ورفع كفاءة وحيوية العمل في البلدية، كما تشير العديد من التقارير إلى حاجة البلدية الماسة للمنظومة الإلكترونية نتيجة غياب النظام المكتوب الذي يوضح إجراءات الحصول على خدمات البلدية بشكل تفصيلي، أو النماذج التي يجب أن تعبأ من قبل جهات ذات الاختصاص، لذا كان لابد من قولبة آليات عمل البلدية ووضعها في نظام محدد، وبالتالي فإن بناء النظام المحسوب يمثل التجربة الأولى في بلديات الوطن وكان نتيجة الإطلاع على تجارب البلديات المتطورة مثل بلدية دبي، وأبو ظبي. كما يهدف النظام الجديد إلى :

1. إيجاد نظام مكتوب يحكم حركة المعاملات وعلاقة الموظفين عبر بناء برامج كمبيوتر لتطبيق الآليات الجديدة وتحويلها إلى حركة إلكترونية.
2. زيادة كفاءة البلدية واستغلال الطاقات وتدعيمها بخبرات جديدة.

3. رفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطن مع سرعة في انجاز المعاملات.
4. زيادة الشفافية وضبط الجودة وارتفاع معدلات الأداء.
5. البرنامج الجديد يعد المرحلة الأولى لبناء بلدية إلكترونية في جميع الخدمات و الإدارات في المراحل الأخرى حيث سيتم فيها تقديم الطلبات عبر الانترنت.
6. البرنامج يعمل على تقليل الأخطاء البشرية، ويقضي على البيروقراطية القائلة التي تبطئ المعاملات.

علاوة على ذلك أن المنظومة تستهدف كل المحطات التي تعمل في المعاملات و يحدد صلاحيات كل موظف حيث كل موظف يختلف عن الآخر، كما تم مراعاة اعتبارات ديناميكية النظام و الابتعاد عن الجمود.

وراعى القائمون على تصميم المنظومة إمكانية التمدد و النمو الطبيعي للنظام عبر أكثر من نوع من المعاملات، و المحافظة على تطوير دائم للنظام للتأكد من خلوه من الأخطاء.

كما تعكف البلدية على تدريب الكادر البشري الذي سيتعامل مع النظام، حيث سيتم دعم الفريق القديم بخبرات جديدة و تدريبهم التدريب اللازم و الملائم لبناء النظام (هنا غرة، إصدارات العلاقات العامة، 2011) .

2. إقرار هيكلية جديدة للموظفين: أقرت البلدية هيكلية جديدة عام 2011 بهدف علاج نواحي القصور والترهل في العملية الإدارية، حيث عمدت البلدية إلى استحداث إدارات عامة وذلك للمساهمة في تشجيع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، كما قامت بإلغاء العديد من الأقسام والوحدات الإدارية، وكذلك أيضا قامت بدمج وحدات إدارية أخرى وذلك من أجل القضاء على البيروقراطية في أداء المهام وتشجيع مبدأ التخصص في العمل (دائرة شؤون الموظفين، 2011).

3. سياسة التدوير الوظيفي: قامت البلدية بنقل العديد من الموظفين من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى وذلك بهدف إثراء وتطوير العمل وضخ دماء جديدة والقضاء على الجمود في أداء الواجبات، كما هدفت البلدية من هذه الخطوة تفعيل واستغلال الطاقات والقدرات الكامنة عند الموظفين.

2.3.13 علاقة البلدية والهيئات المحلية بالمؤسسات الأخرى في الوطن:

1. علاقة البلدية مع وزارة الحكم المحلي :

لقد حدد القانون دور كل من البلدية ووزارة الحكم المحلي اعتمادا على قانون سنة 1997، حيث قامت وزارة الحكم المحلي ومن خلال هذا القانون بمنح الهيئات المحلية مزيدا من الاختصاص والصلاحيات التي كانت حكرًا على الحكومة المركزية، وعليه يمكن القول أن هذه العلاقة مبنية على أساس التعاون وتضافر الجهود لتحقيق الأهداف الوطنية المتوخاه، ولهذا فان الحكم المحلي طبقا لهذا القانون يقوم بما يلي (النمروطي، 2003، ص23):

- أ. رسم السياسة العامة المقررة لأعمال المجالس البلدية والإشراف على وظائف اختصاصات هذه المجالس وشئون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس.
- ب. دعم ومساندة البلديات للقيام بالأعمال الإدارية والفنية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الهيكلي.
- ج. القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم خارج نفوذ البلديات وتنفيذ مخططات التخطيط الإقليمي.
- د. وضع أية لوائح أو أنظمة لازمة من اجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها بموجب أحكام القانون.

2. علاقة البلدية مع الوزارات والمؤسسات الحكومية :

بحكم طبيعة العمل التي تقوم بها البلديات والمهام المنوطة بها، فان البلديات يجب أن تكون لها علاقات مع كثير من المؤسسات الحكومية والوزارات كل حسب اختصاصها وذلك لتحسين جودة الخدمات المقدمة للسكان أو رسم السياسات العامة أثناء تنفيذ التخطيط الهيكلي، وعليه فان العلاقة مع المؤسسات الحكومية والوزارات هي علاقة تكاملية محورية لا يمكن القفز عنها أو تجاهلها لأنها متعددة ومتشعبة وفي جميع النواحي والمجالات (أبو سمرة، 2006).

3. علاقة البلديات مع المنظمات غير الحكومية :

تلعب المنظمات غير الحكومية دورا هاما في المجتمع المحلي، فهي أداة مهمة للتعرف على توجهات السكان عن طريق غير رسمي، وتحديد حاجاتهم بعيدا عن القنوات الرسمية، بل إن هذه المنظمات تبلغ من الأهمية بمكان بحيث يمكن أن تؤثر تأثيرا مباشرا في توجهات السكان وتحديد أهدافهم، بل قد يصل الأمر إلى تغيير هذه التوجهات وتبديل الأهداف لما تتمتع به هذه المنظمات من علاقات قوية مع جهات وأفراد ذات تأثير في المجتمع.

2.3.14 المزايا والاختلافات بين البلديات ومؤسسات القطاعين العام والخاص:

تختص البلديات بمجموعة من المزايا والخصائص التي تميزها وتعطيها طابعا خاصا ولا توجد في أي من القطاعين العام والخاص ويمكن وضع و توضيح هذه الخصائص في أربعة مجالات أو محاور وهي (الأعرج، 2006):

1. من حيث الهيكل الإداري:

تتكون إدارة البلديات من جسمين الأول ويتمثل في المجلس البلدي والذي من المفترض أن يكون منتخبا من المواطنين ضمن حدود الهيئة المحلية ويترتب على ذلك ما يلي :

- أ. أن المرجعية لهذا الجسم المنتخب هو الشعب.
- ب. أن لهذا الجسم صفة التمثيل وليس التعيين.
- ج. أن لهذا الجسم مدة زمنية محددة لا تزيد عن أربع سنوات.
- د. معظم أعضاء الجسم المنتخب يعملون على أساس تطوعي.

أما الجسم الثاني الذي تتشكل منه إدارة البلدية فيتمثل بالدوائر التنفيذية وطاقم الموظفين والذي هو معين بناءا على النظام الموجود ويقوم بتنفيذ خطط وسياسة الهيئة المحلية بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

2. من حيث الوظائف والاختصاصات :

تختلف الأعباء الملقاة على كاهل المجلس البلدي عن ما هو عليه في مؤسسات عامة أو خاصة أخرى حيث تتمثل فيما يلي (شراب، 2007، ص73):

أ. **وظائف تنفيذية:** يتم ذلك من خلال ما يقوم به المجلس البلدي من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على المستوى الأعلى للبلدية، وكذلك ما يترتب عليهم من توفير التمويل اللازم والكادر البشري وتقديم الخدمات والعلاقات العامة وربط البلدية بالمجتمع.

ب. **وظائف تشريعية:** لقد منح المشرع الفلسطيني المجالس البلدية سلطة إقرار أنظمة وإجراءات ووضع مسودات قوانين خاصة بأعمال البلديات، وبذلك فان عمل المجالس البلدية يحتاج إلى نمط جديد من الإدارة حسب المادة "15" من قانون الهيئات المحلية لعام 1997.

ج. **وظائف قضائية:** حيث أن للمجالس البلدية صلاحية القيام بحل قضايا خاصة فيما يتعلق بالجباية حسب المادة 27 من قانون الهيئات المحلية لعام 1997.

3. من حيث مجال العمل:

- إن البلديات تعمل في مجال على درجة كبيرة من الأهمية ومن أهم جوانب هذا المجال:
- أ. ما يتعلق باستخدام الأرض سواء من تخطيط عمراني وتنظيم المدن والقرى وكذلك استقطاعات واستملاك الأراضي وغيرها من الشؤون المتعلقة بالبناء والتنظيم وهذا أمر يهم المواطن كونه يتعلق بمصير ومستقبل أراضي وممتلكات المواطنين.
 - ب. فرض الرسوم والغرامات على المواطنين وما يتعلق بالضرائب المحلية وهذا أيضا أمر يهم المواطن ودافع الضريبة المحلية.
 - ج. إدارة الخدمات الأساسية للمواطنين من مياه وكهرباء وصحة عامة وخدمات أخرى.
 - د. مرافق حياتية أخرى تطورت مع تطور وظيفة الدولة مثل المراكز الثقافية والمكتبات.
 - هـ. للبلدية مواقف سياسية تهم المواطن بحاجة إلى أن يبدي المجلس البلدي رأيه فيها.

4. من حيث المسائلة والمرجعية :

- تتمثل المسائلة والمرجعية لإدارة البلديات في مجالين :
- أ. المجال الأول السلطة المركزية ممثلة بالوزارات المعنية مثل وزارة الحكم المحلي.
 - ب. المسائلة الجماهيرية وهنا غالبا ما تكون من المجتمع المحلي الذي يرتبط عضو البلدية أو الرئيس فيها بعلاقات أسرية واجتماعية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3.1 أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير

3.1.1 الدراسات المحلية

3.1.2 الدراسات العربية

3.1.3 الدراسات الأجنبية

3.2 ثانياً: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

3.2.1 الدراسات المحلية

3.2.2 الدراسات العربية

3.2.3 الدراسات الأجنبية

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة:

قام الباحث بالإطلاع في المكتبات والانترنت على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد توصل لمجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، ويحاول الباحث من خلال التطرق إليها التعرف على المشاكل التي واجهت الدراسات السابقة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من مخرجات الدراسات السابقة لتضيف إضافة نوعية ومهمة إلى صناع القرار حول تأثير إدارة التغيير على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد تم ترتيب الدراسات زمنيا حسب تاريخ النشر من الأحدث للأقدم.

3.1 أولا: الدراسات التي تناولت إدارة التغيير:

3.1.1 الدراسات المحلية:

1. دراسة عبيد، 2009م

هذه الدراسة بعنوان: (واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، واثرت ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاث مجالات للتغيير هي الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد

وقد قام الباحث بتصميم استبانته لغرض جمع البيانات الأولية، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات طبيب، فني، تمريض، إداري وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية، كما تم توزيع 300 استبانته على أفراد العينة تتراوح درجاتهم ما بين مدير ورئيس شعبة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.
2. التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت أو السرعة في الانجاز حيث لم توجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل، وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وان يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون العملية عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي.
2. ضرورة تعامل الإدارة مع العاملين بايجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تقدير الجهد الذي يبذله العاملين، وإيجاد نظام حوافز لتشجيع العاملين.

2. دراسة الرقب، 2008م

هذه الدراسة بعنوان: (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عملية التغيير، وكذلك التعرف على مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة وأثرها في تحقيق التطوير والتغيير المطلوب للوزارات، وقد ركزت الدراسة على استطلاع رأي المستويات الإدارية في الوزارات، وقد قام الباحث بتصميم استبانته لهذا الغرض حيث استخدمت عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها 300 موظف.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. هي أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم.
2. التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في إستراتيجية الوزارة، كما أن استراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة.
3. لا توجد موائمة للقدرات المالية والفنية مع حاجات التغيير، والتكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. تحديد رؤية الوزارة لعملية التغيير، وتحديد الأولويات اللازمة للبدء في عملية التغيير وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات.

2. أهمية إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطوة، تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير بالوزارة.
3. تشجيع الابتكارات والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير والعمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي تواكب التطورات التنظيمية بالوزارات.

3. دراسة الهبيل، 2008م

هذه الدراسة بعنوان: (واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف على اثر كل من "الجنس، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية" في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير، وقد بلغت العينة 328 معلم بنسبة 10% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة في إدارة التغيير درجة جيدة بنسبة 74.6%
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة تعزى إلى الجنس.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. التأكيد على نمط إدارة التغيير، وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة وغرس التغيير في ثقافة المدرسة.
2. السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية والمادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في المدرسة.
3. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك.

4. دراسة مرزوق، ابتسام ابراهيم 2006م

هذه الدراسة بعنوان: (فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد أعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات الأولية ، وقد تم توزيع الاستبانة على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاثة من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة، وكانت المعايير لاختيار المؤسسات غير الحكومية ألا يقل عدد الموظفين عن 30 موظف وألا تزيد الميزانية عن 280000 دولار.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. توجد علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها.
2. توجد علاقة طردية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.
3. مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي احد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، وأن المؤسسة تعتبر ذات فعالية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. مراعاة التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
2. إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ومحاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.
3. إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في انجاز أعمال المؤسسات مثل إدخال تكنولوجيا جديدة في انجاز الأعمال واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين.

5. دراسة خليل، 2003م

هذه الدراسة بعنوان: (اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين ودور المتغيرات "الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي" على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي هي 71% مجال التغيير السلوكي، 70% مجال التغيير التكنولوجي، 65% مجال التغيير الهيكلي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزى لمتغير الجنس والخبرة.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها تعزى للمؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. ضرورة إتباع نظام الإدارة بالأهداف من خلال المشاركة الفعالة للموظفين في صنع القرار في المؤسسات.
2. ضرورة العمل على تطوير أساليب العمل وتمكين الموظفين من تقديم الخدمات للجمهور على أكمل وجه من خلال إدخال المعدات الحديثة والبرمجيات المتطورة.
3. العمل على تطوير الأفراد من خلال عقد الدورات التدريبية والورش والندوات بهدف زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم.

3.1.2 الدراسات العربية

1. دراسة العنزي، 2004م

هذه الدراسة بعنوان: (التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين /دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية " الأمن الشامل" إلى الإدارة العامة للمرور " إدارة مرور الرياض"، كذلك معرفة موقف العاملين من التغيير التنظيمي في برنامج الدوريات الأمنية، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة مكونة من 576 مفردة أي ما يعادل 63% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن الأسباب التي أدت إلى التغيير ترجع إلى مبدأ التخصص في العمل المروري والذي فرضه التنظيم الحالي، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري.
2. أن التغيير التكنولوجي أدى إلى تحسين أداء العاملين.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذو الأعمار العالية <45 سنة" ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار العالية لإنجاح عملية التغيير، والتغلب على المعوقات التي تحد من فعالية التغيير التنظيمي.
2. الاستفادة من العاملين ذو الخبرة الطويلة وضرورة دعم برامج الدراسات العليا وإشراك جميع المستويات في عملية التغيير التنظيمي.

2. دراسة العامري و الفوزان 1997م

هذه الدراسة بعنوان: (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية - أسبابها وسبل علاجها)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية وبيان أهم هذه العوامل تأثيراً في مقاومة التغيير، بالإضافة إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الديمغرافية أو الشخصية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. تم التوصل إلى أن أهم مصادر مقاومة التغيير كانت أسباب تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والموظفين، وفي هذا السياق أكد معظم أفراد العينة على أن أهم سبب لمقاومة التغيير يكمن في سوء الاتصال والتنسيق بين الإدارة والعاملين وعدم وجود الدعم والتشجيع من قبل القيادات العليا وهو ما يزعزع الثقة بينهم ويحدو بالموظفين لمناهضة جهود التغيير.
2. لقد وجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وكل من الخوف من الإخلال بالوضع الوظيفي، التأثير القيمي الثقافي، وغموض نتائج التغيير، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العالية يميلون إلى الاعتقاد بأن مقاومة الموظفين للتغيير تنتج إذا رافق التغيير الإحساس بأنه سيؤثر على وضعهم الوظيفي سلبياً.
3. هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية والسبب الاجتماعي في مقاومة التغيير، حيث تشير هذه العلاقة إلى أن الموظفين في المراتب الإدارية الدنيا يعتقدون بأن إخلال التغيير بالعلاقات الاجتماعية القائمة سيقود إلى مناوئته أكثر من

الموظفين في المراتب الإدارية العليا، وهذا يدل على أن الموظفين في المراتب الإدارية الدنيا يرتبطون بعلاقات اجتماعية أقوى من أولئك الذين يشغلون المراتب الإدارية العليا.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، فمشاركة الموظفين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ولنتائجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه.
2. إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير.
3. محاولة إقناع الموظفين بأن الوضع القائم للمنظمة بحاجة إلى تغيير ويمكن أن يتم ذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية وان الفشل في التصدي لمثل هذه التحديات سيكون له آثار وخيمة ليس على المنظمة فحسب بل وعلى الأعضاء العاملين فيها.

3. دراسة حلواني، 1990

هذه الدراسة بعنوان: **(التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع الأردني)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التغيير الإداري وصوره ودوافعه والمبادئ التي يركز عليها مع تحليل عملية التغيير وشرح أسباب ووسائل مقاومته من قبل بعض أفراد التنظيم.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. عدم التزام المنظمات بالتغيير الهادف المخطط والمدروس.
2. عدم الموائمة بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد داخل التنظيم.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. يجب الالتزام بالتغيير المخطط حتى نصل إلى الأهداف المرسومة.
2. الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في المنظمات، واستخدام الطاقات البشرية الفائضة في دعم جهود التغيير.
3. تشجيع الاقتراحات الجيدة، مع بناء نظام فعال للحوافز يلبي طموحات الأفراد ويساعد على التطوير والإبداع التنظيمي.

4. تنمية مهارات الأفراد بالتدريب وصقل خبراتهم ، واستثارة قدراتهم، عن طريق إشراكهم في حل المشاكل القائمة.

3.1.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة Diefenbach, 2007

هذه الدراسة بعنوان: " **The managerialistic ideology of organizational change management**"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية.

وقد تم إجراء هذه الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي International University ما بين أعوام 2004 و 2005 وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة للحصول على البيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والايولوجيا في إحداث التغيير.
2. سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير على الموظفين.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. أن يقوم الأكاديميين بالتركيز على القيم والايولوجيا والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي تقف وراء إجراء التغيير في المنظمات والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

2. دراسة Shora max and Amargeet 2005

"**A life cycle evaluation of change in an engineering organization**"

هذه الدراسة بعنوان "تقييم دورة حياة التغيير في المنظمات الهندسية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دورة حياة التغيير، وقياس رد فعل التغيير الحادث خلال دورة التغيير مثل شعور الباحثين بعدم الاستقرار، وقياس مستوى وعي وإدراك الباحثين لعملية التغيير، ضمن إطار المهام داخل المنظمة الهندسية بالتكامل والتنفيذ والتقييم، وقد تم

تصميم استنبائه لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على المهندسين في ولاية هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود رغبة عالية في التغيير العام من خلال الالتزام بالتغيير، وان كانت القيادة العليا تفتقر للمتابعة، وتترك مهمة عمل معظم الأعباء على المستويين الأوسط والأدنى وهم غير مؤهلين لذلك حسب الدراسة.
2. أن مستوى الاتصال غير كاف، وان الاختبارات الإحصائية كشفت على أن الاتجاه العام يعتبر القيادة تفتقر لإدارة التغيير الرشيدة، بينما المدراء في المستوى الأوسط يستجيبون للتغيير ويلتزمون به بصورة عالية بين جميع الفئات.
3. هناك اختلافات كبيرة في استجابة المبحوثين حول تقييم دورة حياة التغيير بين فئات المهندسين تعزى إلى سنوات الخدمة.

وقد عللت الدراسة الضعف في الإدارة إلى ضعف الثقافة التنظيمية لدى المدراء، وعدم وجود نظام اتصال فعال، حيث أظهرت الدراسة عدم فهم الإدارة العليا للنظم الحديثة للإدارة وعجزهم عن تحويل رؤية المهندسين لاستراتيجيات تطبيقية.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة بناء حالة من التفاهم بين المستويات الإدارية للمهندسين، مع زيادة الوعي والثقافة التنظيمية، وتحسين تبادل الاتصالات مع جميع الموظفين، ومناقشة كافة مقترحات التغيير التنظيمي الممكنة ضمن خطة التغيير.
2. ضرورة بناء نظام حوافز فعال من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الابتكارات لكي يكونوا شركاء في عملية التغيير وبالتالي يزيد إيمانهم والتزامهم به.

3. دراسة Steal karoleen, 2005

"Plan change management and communication"

هذه الدراسة بعنوان: "خطة إدارة التغيير والاتصال"

هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطار لإدارة وتنسيق الاتصالات، وهي مختصة بتغيير وسائل الاتصال لدى الطلبة الجامعيين، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحليل آلية النشاط عند المجموعات التالية " مشروع تحليل المستفيدين من الخطة، تحليل للمنهج والمبادئ المعمول بها في قطاع الاتصالات، والخطة والجدول الزمني للأحداث " وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة

مفادها أن تحسين وسائل الاتصال يساعد في تحسين توقعات المستفيدين، ويزيد من إنتاجيتهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دورات إعلامية موجهة عبر الجامعة، ونشر المواد المطبوعة ككتيبات الموظفين والطلاب، وخلق الوعي بشأن التواصل عبر الإنترنت، وتحديث الموقع الإلكتروني بصورة مستمرة، على أن يكون الموقع مرتبط بموقع التعليم الإلكتروني في الجامعة، وتحديث آلية حماية وصيانة نظم الاتصال.

4. دراسة Teng Chu, 2003

The study of organizational change management for semiconductor " company :case study"

وهي بعنوان: "إدارة التغيير التنظيمي لشركة شبه موصلة في تايوان، دراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات الإيجابية والسلبية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعة وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل.

ركزت هذه الدراسة على شكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت هذه الدراسة البيئة الإستراتيجية لهذه الشركة، كما ركزت الدراسة على التغيير التنظيمي وإعادة هندسة العمليات والأفراد، وقد استخدم الباحث المقابلة ومراجعة المستندات المناسبة الخاصة بالهيكل التنظيمي. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير ليوافق متطلبات العمل.

5. دراسة Bhaskar, Bhal , 2003

هذه الدراسة بعنوان: "Ethical issues in change management :An empirical study"

"القضايا الأخلاقية في إدارة التغيير - دراسة تجريبية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القضايا الأخلاقية ذات العلاقة في إدارة التغيير، ومعرفة ما هي اتجاهات الموظفين نحو هذه القضايا، كذلك التعرف على الأسباب التي تدفع الموظفين لاعتبار بعض القضايا أخلاقية أو غير أخلاقية، والقضايا التي تناولها البحث هي الاستغناء عن الموظفين، تقادم المهارات، التضليل، وتفضيل الموظفين الأصغر سناً على الأكبر سناً. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. اختلاف بين الموظفين في قضايا الاستغناء عن الموظفين والتضليل وتفضيل الموظفين الأصغر سناً.
2. عدم الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى تقادم المهارات.

6. دراسة: Paglis and Green, 2002

هذه الدراسة بعنوان: "Leadership self – efficacy and managers motivation for leading change"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على العقبات التي تواجه عملية التغيير، وتفترض هذه الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير، وقد تم اختيار عينة قوامها 150 مدير لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المدراء لإحداث وتوجيه التغيير.
2. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على عقبات عملية التغيير.
3. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأبعاد الثلاثة وبعض الصفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات وبين القدرات وطبيعة العمل.

3.2 ثانياً: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

3.2.1 الدراسات المحلية

1. دراسة أبو سمك، 2011م

هذه الدراسة بعنوان: (التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في مؤسسات وكالة غوث وتشغيل اللاجئين العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي والالتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات الشخصية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي، مدة الخدمة " وقد استخدم الباحث الاستبانة بغرض جمع البيانات حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية عددها 400 موظف بنسبة 4% من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. هناك مستوى متوسط من التطوير التنظيمي بلغ نسبة 68.52%
2. هناك مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي بلغ نسبة 67.47%
3. توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
4. لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية ما عدا مدة الخدمة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. تعزيز التوافق بين أهداف العاملين وأهداف وكالة الغوث.
2. تنمية مستوى مشاركة العاملين في تحديد وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وفي عملية صنع القرار.
3. زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين في الوكالة من خلال الحرص على مصالحهم، وزيادة الاهتمام بعوامل الجذب لهم لضمان استقرارهم وبقائهم.

2. مرزوق، ابتسام يوسف احمد، 2011م

هذه الدراسة بعنوان: (إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة قطاع غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانته تتكون من جزأين الأول خاص بإدارة الصراع والثاني لقياس الالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 788 معلما ومعلمة بواقع 10.62% من المجتمع الأصلي.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من 59.02 الى 80.89

2. معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي بوزن نسبي 88.19%.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a < 0.5$ في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تعزى إلى متغير الجنس، سنوات الخدمة .

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. أهمية بناء علاقات عمل ايجابية بين مدير المدرسة والمعلمين لما لها من آثار ايجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء.
2. تبني مبدأ العدالة في توزيع المهام والتكاليف المدرسية والحوافز المبني على الكفاءة، فشعور المعلم بمبدأ العدالة يزيد من انتمائه للعمل ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر مما ينعكس ايجابيا على التزامه.
3. العمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية في مراكز التدريب التابعة لدائرة التطوير التربوي.

3. دراسة عبد المنعم، 2010م

هذه الدراسة بعنوان: (العوامل المؤثرة على ولاء الطلبة الجامعيين لجامعاتهم / دراسة ميدانية على جامعات محافظات غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على ولاء الطلبة الجامعيين لجامعاتهم بمحافظة غزة وهذه العوامل هي النظام الأكاديمي، النظام المالي، الأنشطة اللامنهجية، علاقة الجامعة بالمجتمع، سمعة وشهرة الجامعة، وثقافة الجامعة.

قامت الباحثة بإعداد استبانة لعينة عشوائية طبقية وتم توزيعها على 409 مفردة من طلبة الجامعات الرئيسية الثلاث "الأزهر، الإسلامية، الأقصى".

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. هناك قصور في "النظام الأكاديمي، النظام المالي، الأنشطة اللامنهجية وعلاقة الجامعة بالمجتمع" وان الولاء منخفض بدرجة واضحة في هذه الجوانب.

2. الولاء كان متوسط نسبيا في الجزء الخاص بسمعة وشهرة الجامعة.
3. الولاء كان واضحا لدى الطلبة في الجزء الخاص بثقافة الجامعة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. تعزيز الاهتمام بالنظام الأكاديمي والمالي المطبق في الجامعات.
2. التأكيد على أهمية الاهتمام بالأنشطة اللامنهجية، تدعيم علاقة الجامعة بالمجتمع مع ضرورة تطابق ثقافة الجامعة بثقافة المجتمع.

4. دراسة عويضة، 2008م

هذه الدراسة بعنوان: (أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه المنظمات من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. وقد تم استخدام عينة عشوائية طبقية بلغت 360 موظف أي ما يعادل 6% من مجتمع الدراسة الأصلي.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

1. وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية يقدر 81.71% وان هناك مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية يقدر 72.65%.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزي إلى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. ضرورة القيام بتعزيز الرضا الوظيفي من خلال العمل على تحسين الأجور، ووضع نظام للحوافز، وكذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق.
2. العمل على تطوير قدرات العاملين، وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في هذه المنظمات.

3. وضع نظام يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

5. دراسة أبو ندا، 2007م

هذه الدراسة بعنوان: (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية، وقد بلغ حجم العينة 652 موظفا ممن يشغلون الوظائف الإدارية والقيادية في الوزارات تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. إن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي : الإخباري (التوجيهي) والافناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وان ممارسة هذه الأنماط جاء بنسب متقاربة ودرجات متوسطة. وان النمط المشارك هو الأكثر شيوعا في تلك الوزارات.
2. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى إلى المتغيرات الشخصية.
3. وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء الراتب.
4. تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. توفير نظام للمعلومات والبيانات يرشد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية (ديوان الموظفين) في عملية اختيار القيادات الإدارية على أسس موضوعية.
2. إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم.

3. ضرورة الاهتمام بالتشريعات الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لديها.

6. دراسة حنونة، 2006م

هذه الدراسة بعنوان: (قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة)

وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف وموظفة من أصل 1676 موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، ومكان العمل).

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. العمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.
2. العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل.
3. الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، واعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

3.2.2 الدراسات العربية:

1. دراسة الغامدي، 2010م

هذه الدراسة بعنوان: (النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية)

هدفت هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم.
3. تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة.

وقد استخدم الباحث الاستبانة لغرض جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت 325 معلماً.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق.
2. مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع لدى المعلمين بالمدارس الثانوية من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام 3.85 وبنحرف معياري 57132.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى للمتغيرات " آخر المؤهل التعليمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة"

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. العمل على تعزيز الأساليب القيادية الإدارية التي تهتم بإتقان العمل وبالاهتمام بالعاملين بين مديري المدارس الثانوية.

2. ضرورة المحافظة على المستوى العالي من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتكريم مكانة المعلم.

2. دراسة فلمبان، 2008م

وقد أعدت الباحثة هذه الدراسة بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات وكذلك التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات والوقوف على علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الحالة الاجتماعية وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي ومستوى عال من الالتزام التنظيمي.
2. وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده وبين الالتزام التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضمانا وظيفيا أثناء أو بعد تركه للعمل.
2. تكليف المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم حتى يتمكنوا من متابعة العملية التعليمية بصورة أدق.

3. دراسة الوزان، 2006 م

هذه الدراسة بعنوان: (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي/ دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين فيها بالإضافة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد الأمنية. وقد أعد الباحث استبانته لجمع البيانات الأولية، كما أنه استخدم أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات العينة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
2. أن مستوى الالتزام التنظيمي عال عند الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. العمل على رفع مستوى الاستعداد لدى مفردات الدراسة لبذل جهد أكثر مما هو متوقع من الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف.
2. وضع أسس وضوابط واضحة ومعلنة تحقق الترابط بين اكتساب وتنمية المهارات وشغل الوظائف وبما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق أسس موضوعية واضحة معلنة.

4. دراسة الحراشة والبشاشة، 2006م

هذه الدراسة بعنوان: (أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر حاجات الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك على مستوى التزامهم التنظيمي مستخدمة نظرية ماكلاند في الحاجات " حاجة الانجاز، حاجة القوة، حاجة الانتماء" وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقاما بتصميم استبانة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 345 موظفا.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن الحاجة إلى الانجاز لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك كانت من أكثر الحاجات قدرة في تفسير الالتزام التنظيمي والتأثير فيه، وهذا يتطلب من إدارة المنظمات التركيز على إشباع هذه الحاجة لدى العاملين لما له من آثار ايجابية على العاملين.
2. دلت النتائج على أن ما يزيد من تلبية العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك هم من الذكور، في حين تشكل الإناث اقل من ثلث مجتمع الدراسة وهذا يعكس دور الثقافة والأعراف الاجتماعية في التأثير تركيبة سوق العمل في محافظة الكرك.
3. دلت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الديموغرافية إزاء الحاجات، وهذا يتطلب من المنظمات توظيف هذه الفروق في سياسة الاختيار والتعيين، بحيث يتم اختيار العاملين ذو الخصائص الديموغرافية والتي تتفق حاجاتهم مع أهداف وطموحات المنظمة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. دعم وتبني العاملين الذين تسود لديهم حاجة الانجاز، وتمكينهم إداريا بحيث يكونوا قدوة لبقية العاملين، نظرا لمساهماتهم الفاعلة في رفع مستوى الأداء بحكم ميلهم الطبيعي للانجاز.
2. توفير المناخ المادي والنفسي المناسبين في بيئة العمل، وذلك بالقضاء على الروتين والرتابة الذين يؤثران سلبا على نفسيات العاملين ومعنوياتهم، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم.

5. الأحمدى، 2004م

هذه الدراسة بعنوان: (الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك العمل. وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الرياض وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة مكونة من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى المرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن متغير الحالة الاجتماعية.
3. وجود علاقة طردية بين الدخل الشهري والولاء التنظيمي.
4. وجود علاقة طردية بين الخبرة والولاء التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. إجراء دراسة من قبل المستشفيات حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
2. ضرورة وجود أنظمة حوافز فعالة.
3. تحسين ظروف العمل والمناخ التنظيمي لزيادة الولاء التنظيمي.

6. دراسة حواس، 2003م

هذه الدراسة بعنوان: (أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية)

هدفت هذه الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. قياس اثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها، شكلها، اتجاهها ومدى قوتها.
2. إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود درجة متوسطة من الشعور بعدالة المواطنة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة.
2. وجود علاقة ارتباط موجبة بين عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة والثقة في الإدارة.
3. مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لكي يزيد سلوك المواطنة التنظيمي بين العاملين، لما لهذه السلوكيات من أهمية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة والتصدي للتحديات البيئية والمنافسة الشديدة.
2. يجب على رؤساء العمل تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك من خلال توفير بيئة تتسم بالاحترام والتقدير بين العاملين، والعمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية لدى العاملين، وشعور العاملين بعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات.
3. محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة من خلال عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوسين، إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية وكذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

7. دراسة ريان، 2000م

هذه الدراسة بعنوان: (محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه / دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط)

هدفت هذه الدراسة التعرف على كيفية إدراك المدير لمدى التزام مرؤوسيه تنظيمياً من خلال التعرف على محددات هذا الالتزام ثم تحديد العلاقة بين هذا الإدراك وتلك العوائد التنظيمية المرغوبة من قبل المرؤوس والتي يوفرها له الرئيس المباشر مقابل التزامه تنظيمياً. وقد استخدم الباحث استبانته لتحقيق أهداف الدراسة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أن مجتمع الدراسة تكون من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط وعددهم 3800 موظف.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل العلمي، من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين حصول المرؤوس على بعض العوائد كالمكافأة والترقية والمشاركة وغيرها والالتزام الوجداني تجاه المنظمة.

8. دراسة يوسف، 1999م

هذه الدراسة بعنوان: (العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي و الخصائص الفردية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة واتجاهات العلاقة بين دافعية العمل الداخلية وكلا من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في البيئة الإماراتية. وكذلك التعرف على مستويات دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الإمارات، ومدى اختلاف الصفات الشخصية للأفراد.

وقد استهدفت الدراسة جميع العاملين في القطاع العام والخاص بدولة الإمارات، حيث تم تصميم استبانته لغرض جمع البيانات الأولية، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها 25 مؤسسة، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 750 مفردة لإجراء الدراسة عليها.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
2. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي و العمر، الخبرة في الوظيفة الحالية، سنوات الخدمة.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها :

1. العمل على استقطاب قوى عاملة ذات مستوى عالي من الدافعية الداخلية والعمل على تنمية الدافعية الداخلية لدى القوى العاملة الحالية، ويمكن ذلك من خلال الإثراء الوظيفي، وجود نظام حوافز وكذلك من خلال المكافآت.
2. العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى القوى العاملة من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين.

3.2.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة "Ogut and others, 2011"

"organizational commitment in hotels: An analysis of the differences in terms of demographic variables"

وهي دراسة بعنوان: "الالتزام التنظيمي في الفنادق - تحليل الاختلافات من حيث المتغيرات الديموغرافية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاختلافات في مستوى أنواع الالتزام التنظيمي "الاستمراري والعاطفي والمعياري" تحت تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية كالخصائص الشخصية للعاملين أو طبيعة الفندق، حيث تم إجراء الدراسة على عدد 15 فندق من فنادق مدينة كبادوكيا بتركيا مقسمة ما بين فنادق 4 نجوم وفنادق 5 نجوم بإجمالي عدد 413 موظف.

وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي من حيث عمر الموظفين وتصنيف النجمة والملكية والسنة التأسيسية للفندق، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

2. دراسة "Katsikea and others, 2011"

"The effect of Organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and Organizational Commitment"

وهي دراسة بعنوان: "اثر الهيكل التنظيمي والخصائص الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمديري المبيعات المصدرة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كمصدر لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة دراسة قوامها 160 موظف من مختلف منظمات التصدير.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. أن المركزية في الهيكل التنظيمي ذات علاقة ايجابية مع التغذية الراجعة ولكنها ذات علاقة سلبية مع الاستقلالية في العمل والالتزام التنظيمي.
2. أن الاستقلالية في العمل وتنوع الأعمال وتبادل المعلومات تؤثر ايجابيا في الالتزام التنظيمي للعاملين.

3. دراسة " Karsh and others, 2005 "

"Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment , Job Satisfaction and Intent To Turnover".

وقد اعد الباحث هذه الدراسة بعنوان: "الوظيفة ومحددات المنظمة وأثرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل للعاملين في بيوت الخدمة التمريضية" هدفت الدراسة إلي:

1. معرفة مدى تأثير كلا من " خصائص العمل، بيئة المنظمة، المشاركة في فعاليات تطوير الجودة، ووجود أدوات تطوير الجودة " على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في بيوت الخدمة التمريضية.
2. مدى إمكانية معرفة مستوى كلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر على مستوى دوران العمل في بيوت الخدمة التمريضية.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 6584 ممرض وممرضة ممن يعملون في 47 بيت خدمة تمريضية في الولايات الوسطى والغربية في أمريكا، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود تأثير كلا من خصائص العمل وبيئة المنظمة والمشاركة في الفعاليات الخاصة بتطوير الجودة بالإضافة إلى توفر بيئة تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
2. إمكانية استخدام كلا من مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر للتنبؤ بمستويات دوران العمل.

4. دراسة "Brown,2003"

"Employees Organizational Commitment, and their Perception of Supervisors Relations – Oriented and task- Oriented Leadership Behavior".

وهي دراسة بعنوان: "مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومدى إدراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء، والطبيعة الإشرافية للمهمة"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقة العاملين بالرؤساء من خلال مدى إدراكهم لطبيعة التصرفات الخاصة بالمسؤولين المباشرين على العمل وتصرفات المسؤولين المباشرين على مهام العمل.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 361 موظف إداري وفني يعملون في مؤسسات حكومية بولاية فرجينيا الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتصرفات الرؤساء المباشرين على العمل والذين يعملون على بناء ثقة، المشاركة في بناء رؤيا، تشجيع الإبداع، تطوير العاملين، والاعتراف بالانجاز.
2. وجود علاقة ايجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى إدراك العاملين لتصرفات رؤسائهم المباشرين على المهام من خلال " حل المشكلات الآتية، الاعتراف بالانجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات ".

5. دراسة "Goulet , 2002"

"Organizational commitment across three sectors: Public, Non-Profit ,and for Profit"

وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاث قطاعات: قطاع الشركات الربحية، وقطاع الشركات غير الربحية، والقطاع الحكومي"

حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة ، وبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة، كما وهدفت لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوى الالتزام التنظيمي لهم.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 375 عاملا يعملون في هذه القطاعات وموزعين كالتالي 51% من القطاع الربحي، 29% من القطاع غير الربحي، و28% من القطاع الحكومي.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود مستوى التزام أعلى في القطاع الربحي عنه في القطاعين غير الربحي والحكومي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر والجنس.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير الالتزام التنظيمي وعدد ساعات العمل في القطاعات الثلاثة.
4. وجود اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل في القطاعات الثلاثة.

3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، ورغم أهمية هذه الدراسات في إثراء المعرفة وتزويد صانعي القرارات في المؤسسات بمعلومات في غاية الأهمية عن مؤسساتهم إلى أن أي منها لم يتناول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

3.3.1 أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة مثل دراسة عبيد "2009"، الرقب "2008"، الهبيل "2008"، مرزوق "2006"، حلواني "1990"، خليل "2003"، حنون "2006"، أبو ندا "2007"، الوزان "2006"، الأحمد "2004"، ومن حيث الأداة اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية باستثناء دراسة "Teng Chu, 2007" و "Diefenbach,2007" التي استخدمت المقابلة المعمقة كأداة لجمع البيانات الأولية.

أما بالنسبة لموضوع الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها ربطت إدارة التغيير بمتغير آخر مثل دراسة عبيد "2009"، العنزي "2004"، "Paglis and Green, 2002"، "Steal karoleen, 2005"، كما واختلفت عن دراسة الرقب "2008"، الهبيل "2008"، مرزوق "2006"، العامري والفوزان "1997" حيث كانت إدارة التغيير هي المتغير الوحيد.

وكذلك الحال بالنسبة للالتزام التنظيمي حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط الالتزام التنظيمي بمتغير آخر مثل دراسة أبوسمك "2011"، مرزوق "2011"، فلمبان "2008"، عويضة "2008"، أبوندا "2007"، الوزان "2006"، حواس "2003"، "Katsikea and

،2011 "others, 2011"، "Karsh and others, 2005"، واختلفت مع دراسة عبد المنعم 2010،
حنونة 2006، ريان 2000، "Ogut and others, 2011"، "Goulet , 2002"، حيث كان
الالتزام التنظيمي هو المتغير الوحيد.

3.3.2 وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

1. معالجة الفجوة التي لم تتناولها الدراسات السابقة في معرفة مدى تأثير إدارة التغيير
بمحاورها المختلفة على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.
2. كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.
3. إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
4. تفسير نتائج الدراسة الحالية.
5. توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق
البحث.
6. التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها.
7. التأكد من أن هذه الدراسة لاتمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة.

3.3.3 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في حدود علم الباحث التي تناولت
موضوع دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات
المحلية الفلسطينية.
2. استخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة مما يجعل نتائجها أكثر دقة
وموضوعية.
3. تناولت الدراسة الحالية موضوع إدارة التغيير في خمسة محاور وهي الهيكل
التنظيمي، النظم والإجراءات الإدارية، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، الموارد
البشرية وكانت هذه المحاور هي المتغيرات المستقلة والتي لم تتناولها مجتمعة أي
من الدراسات السابقة.
4. تناولت الدراسة الحالية موضوع الالتزام التنظيمي في ستة محاور وهي الثقة في
الإدارة، الدافعية للعمل، الإيمان بالمنظمة، الروح المعنوية، دوران العمل، الغياب
والتأخير وكانت هذه المحاور هي المتغيرات التابعة والتي لم تتناولها مجتمعة أي
من الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

4.1 مقدمة

4.2 منهجية الدراسة

4.3 طرق جمع البيانات:

4.4 مجتمع الدراسة:

4.5 أداة الدراسة :

4.6 صدق وثبات الاستبيان:

4.7 ثبات فقرات الاستبانة **Reliability**:

4.8 المعالجات الإحصائية:

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، الأفراد، مجتمع الدراسة ، عينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

4.2 منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية ، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين" حالة دراسية علي بلدية غزة"، و هذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث (Saunders,2000,p84)، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

4.3 طرق جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية: Primary Sources

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية:

تم ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS: (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2. البيانات الثانوية: Secondary Sources

تمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق علي الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين" حالة دراسية علي بلدية غزة"، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، ونوى الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

4.4 مجتمع الدراسة:

هي جميع المسميات الإدارية والإشرافية في البلدية التي تتراوح من رئيس شعبة إلى مدير دائرة والبالغ عددهم 253 موظف وموظفة باعتبار أنهم من أكثر الموظفين الذين تأثروا بالتغيير الإداري وهم يشكلوا فئة الوظائف الإدارية والإشرافية في البلدية، لقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، علما بان العدد الإجمالي لموظفي البلدية 1536 موظف والجدول رقم(4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي للفئة المستهدفة بالبحث.

جدول رقم (4)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي للفئة المستهدفة

الوظيفة	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير	الإجمالي
العدد	106	69	37	41	253

4.5 منهج الدراسة:

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، ولأنه يناسب الظاهرة موضع البحث ، وقام الباحث باستخدام المصادر الثانوية والأولية للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها.

4.6 الأداة المستخدمة:

قام الباحث بعمل استبانته صممت خصيصا لغرض جمع البيانات ، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وتم استرداد 229 استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد استبانتين نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة

على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 227 استبانة أي بواقع 90% من مجتمع الدراسة كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل والجدول التالية تبين خصائص مجتمع الدراسة كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس

يبين جدول رقم (5) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الذكور بنسبة 88.5%، وبلغت نسبة الإناث 11.5% وهي نسبة تتماشى مع تركيبة القوى العاملة في فلسطين لسنة 2012 والتي بلغت 12.1% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الصفحة الإلكترونية، 2012)

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
88.5	201	ذكر
11.5	26	أنثى
100.0	227	المجموع

2. العمر:

يبين جدول رقم (6) أن 2.2% من عينة الدراسة بلغت " أقل من 25 سنة " ، و 11.5% من عينة الدراسة بلغت " 25- أقل من 35 سنة " ، و 38.8% من عينة الدراسة بلغت " 35 - أقل من 45 سنة " ، و 47.6% من عينة الدراسة بلغت " 45 سنة فأكثر " . لوحظ أن غالبية أعضاء عينة الدراسة من ذوى الأعمار العالية وهذا مؤشر جيد ، حيث يمكن الاستفادة من خبرتهم من تنفيذ خطط وبرامج التغيير وإقناع العاملين بأهداف ونتائج التغيير.

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
2.2	5	أقل من 25 سنة
11.5	26	25- أقل من 35 سنة
38.8	88	35 - أقل من 45 سنة
47.6	108	45 سنة فأكثر
100.0	227	المجموع

3. المسمى الوظيفي الإداري:

يبين جدول رقم (7) أن 58.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي الإداري "رئيس شعبة"، و 22.5% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي الإداري "رئيس قسم"، و 9.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي الإداري "نائب مدير"، و 10.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي الإداري "مدير". من الواضح أن غالبية عينة الدراسة من رؤساء الشعب، حيث يمكن الاستفادة منهم في إحداث التغيير الإيجابي، كما ارتأى الباحث استثناء فئة العمال من مجتمع الدراسة لعدم ارتباطهم بموضوع الدراسة وعدم تأثرهم بإجراءات التغيير الحاصلة.

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي الإداري
58.1	132	رئيس شعبة
22.5	51	رئيس قسم
9.3	21	نائب مدير
10.1	23	مدير
100.0	227	المجموع

4. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (8) أن 16.3% من عينة الدراسة المؤهل العلمي "ثانوية عامة أو أقل"، و 24.2% من عينة الدراسة المؤهل العلمي "دبلوم"، و 52.9% من عينة الدراسة المؤهل العلمي "بكالوريوس"، و 6.6% من عينة الدراسة المؤهل العلمي "ماجستير". وهذا يدل على أن المؤهل العلمي معيار يتم الاستناد إليه غالباً عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، كما انه يعكس وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها لإنجاح خطط التغيير.

جدول رقم (8)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
16.3	37	ثانوية عامة أو أقل
24.2	55	دبلوم
52.9	120	بكالوريوس
6.6	15	ماجستير
0.0	0	دكتوراه
100.0	227	المجموع

5. سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (9) أن 6.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم "أقل من 5 سنوات"، و6.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم "أقل من 10 سنوات"، و25.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم "10- أقل من 15 سنة"، و62.1% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم "15 سنة فأكثر". لوحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين القدامى وهذا يدل على وجود خبرات كبيرة داخل المؤسسة يمكن الاستفادة منها في إنجاز سير العمل وتنفيذ الخطط المرسومة .

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	6.2
أقل من 10 سنوات	15	6.6
10- أقل من 15 سنة	57	25.1
15 سنة فأكثر	141	62.1
المجموع	227	100.0

4.7 أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات
- الجزء الثاني: يناقش دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة وتم تقسيمه إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يناقش إدارة التغيير وتم تقسيمه إلى خمسة محاور فرعية كما يلي:

المحور الأول: يناقش الهيكل التنظيمي ويتكون من 7 فقرات.

المحور الثاني: يناقش التكنولوجيا ويتكون من 8 فقرات.

المحور الثالث: يناقش الحوافز والمكافآت ويتكون من 7 فقرات.

المحور الرابع: يناقش النظم والإجراءات الإدارية ويتكون من 8 فقرات.

المحور الخامس: يناقش الموارد البشرية ويتكون من 9 فقرات.

القسم الثاني: يناقش الالتزام التنظيمي وتم تقسيمه إلى ستة محاور فرعية كما يلي:

المحور الأول: يناقش الثقة في الإدارة ويتكون من 6 فقرات

المحور الثاني: يناقش الدافعية والرغبة في العمل ويتكون من 5 فقرات.

المحور الثالث: يناقش الإيمان بالمؤسسة ويتكون من 5 فقرات

المحور الرابع: يناقش الروح المعنوية الإدارية ويتكون من 8 فقرات

المحور الخامس: يناقش دوران العمل ويتكون من 6 فقرات

المحور السادس: يناقش الغياب والتأخير ويتكون من 4 فقرات

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 10 درجات بحيث تعني الدرجة 1 اقل موافقة والدرجة 10 أكثر موافقة.

4.8 صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، ص 179) ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص

الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أباها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

• الصدق الداخلي لفقرات القسم الأول: إدارة التغيير:

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات القسم الأول صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات القسم الأول: إدارة التغيير

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	1. الهيكل التنظيمي:		
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	0.552	0.002
2	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	0.478	0.007
3	يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغييرات الجديدة	0.617	0.000
4	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة .	0.581	0.001
5	يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي.	0.632	0.000
6	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.	0.497	0.005
7	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين	0.720	0.000
	2. التكنولوجيا:		
1	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	0.614	0.000
2	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات	0.596	0.001

		وتطوير الأداء.	
0.000	0.840	تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين .	3
0.000	0.824	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد.	4
0.000	0.791	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.	5
0.000	0.793	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين.	6
0.000	0.735	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز المعاملات.	7
0.000	0.831	تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية.	8
		3. الحوافز والمكافآت:	
0.000	0.685	اشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت.	1
0.001	0.593	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.	2
0.000	0.683	اعتقد انه لا تسود الوساطة والمحاباة في منح الحوافز والمكافآت.	3
0.000	0.870	يمتاز نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بالشمولية والتنوع .	4
0.000	0.759	تؤثر آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالبا ايجابيا على انتمائي للبلدية.	5
0.000	0.753	اعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.	6
0.000	0.797	أنا راضي عن درجتي الوظيفية.	7
		4. النظم والإجراءات الإدارية :	
0.004	0.514	تسهل الأنظمة الإدارية المتبعة عملية إحداث التغيير المطلوبة.	1
0.001	0.582	يتم اختيار وتعيين الجدد العاملين الجدد في البلدية بناء على معايير علمية وموضوعية.	2
0.000	0.782	تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة التي تخص العمل.	3
0.001	0.599	تحرص إدارة البلدية على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.	4
0.000	0.808	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي.	5
0.003	0.553	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسئوليات كل وظيفة.	6
0.000	0.856	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.	7
0.000	0.699	يعتمد التوظيف في البلدية على قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	8
		5. الموارد البشرية:	
0.000	0.647	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون.	1
0.000	0.653	تسعى الإدارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن.	2
0.000	0.666	يتمتع العاملون في البلدية بالمهارات اللازمة لاحتياجات العمل .	3
0.000	0.727	تحرص البلدية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4

0.000	0.788	يتم تدريب الموظفين في البلدية على برامج التغيير التي يحتاجونها.	5
0.000	0.763	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	6
0.000	0.651	تسعى البلدية إلى تطوير العاملين وزيادة مهارتهم ومعارفهم.	7
0.012	0.474	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة.	8
0.000	0.644	تشجع البلدية موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات.	1

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

• الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات القسم الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	1. الثقة في الإدارة:		
1	أنا على ثقة تامة أن إدارة البلدية تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.	0.567	0.001
2	تسعى إدارة البلدية إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر.	0.461	0.010
3	معظم القرارات التي تتخذها إدارة البلدية تستهدف مصلحة العاملين.	0.605	0.000
4	اشعر بالأطمئنان على مستقبلي الوظيفي في البلدية.	0.535	0.002
5	يقف الرئيس المباشر إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشاكل مهنية مع الإدارة العليا.	0.585	0.001
6	تؤدي تقتي في إدارة البلدية إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائي.	0.770	0.000
	2. الدافعية والرغبة في العمل:		
1	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	0.591	0.001
2	سأكون سعيدا حال بقائي حتى نهاية حياتي في البلدية التي اعمل بها.	0.576	0.001
3	يعتبر تركي للعمل الحالي مكلفا ماديا ومعنويا بالنسبة لي.	0.503	0.005
4	سأقبل أي وظيفة أكلف بها من البلدية مقابل استمرارتي في العمل.	0.384	0.036
5	أنتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في البلدية.	0.563	0.001
	3. الإيمان بالمؤسسة:		
1	اشعر بالفخر بانتمائي لبلدية غزة.	0.826	0.000

0.001	0.594	2	مناخ العمل في البلدية مريح ومستقر.
0.000	0.636	3	تتوافق قيمي مع قيم البلدية التي اعلم بها.
0.000	0.756	4	استمتعت بالحديث عن البلدية مع أصدقائي خارج العمل.
0.000	0.715	5	أنا مهتم بوضع ومستقبل البلدية التي اعلم بها.
			4. الروح المعنوية:
0.001	0.582	1	تهتم إدارة البلدية بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للعاملين.
0.000	0.733	2	تهتم إدارة البلدية بشكل جدي بالتحفيز المادي للعاملين .
0.000	0.835	3	تشارك البلدية العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
0.003	0.531	4	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة.
0.000	0.701	5	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد حوادث العمل.
0.009	0.470	6	هناك زيادة ملحوظة في إنتاجية الفرد.
0.000	0.791	7	هناك رضا واضح عن الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين.
0.000	0.676	8	تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الأخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم.
			5. دوران العمل:
0.000	0.775	1	عندما أقوم بعملتي اشعر أنني أقوم به بحماسة.
0.000	0.825	2	عملي مصدر استقرار لي.
0.001	0.577	3	اشعر بالرضا عن الإشراف عني في العمل.
0.001	0.624	4	أفكر في الاستمرار في عملي الحالي.
0.000	0.787	5	لا أفكر بترك العمل لأي سبب كان.
			6. الغياب والتأخير:
0.000	0.716	1	أوظب على عملي دون تغيب.
0.000	0.813	2	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.
0.001	0.578	3	عندما أتغيب عن عملي فإنني اشتاق إليه.
0.001	0.567	4	لا أتغيب عن العمل بدون عذر أو مبرر.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.355

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
إدارة التغيير	الأول	الهيكل التنظيمي	0.004
	الثاني	النظم الإدارية	0.000
	الثالث	الحوافز والمكافآت	0.001
	الرابع	الموارد البشرية	0.000
	الخامس	التكنولوجيا	0.000
الالتزام التنظيمي لدى العاملين	الأول	الثقة في الإدارة	0.000
	الثاني	الدافعية والرغبة في العمل	0.000
	الثالث	الإيمان والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة	0.000
	الرابع	معدل دوران العمل.	0.000
	الخامس	نسبة الغياب والتأخير	0.000
	السادس	الروح المعنوية لدى العاملين	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

4.9 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية Coefficient Split-Half: تم إيجاد معامل ارتباط

بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط}$$

وقد بين جدول رقم (13) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول رقم (13)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	العنوان	المحور	
				الأول	إدارة التغيير
0.000	0.887	0.797	الهيكل التنظيمي	الأول	إدارة التغيير
0.000	0.785	0.646	النظم الإدارية	الثاني	
0.000	0.795	0.6597	الحوافز والمكافآت	الثالث	
0.000	0.881	0.7877	الموارد البشرية	الرابع	
0.000	0.830	0.710	التكنولوجيا	الخامس	
0.000	0.8402	0.7245	الثقة في الإدارة	الأول	الالتزام التنظيمي لدى العاملين
0.000	0.8475	0.7354	الدافعية والرغبة في العمل	الثاني	
0.000	0.7914	0.6549	الإيمان والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة	الثالث	
0.000	0.8216	0.6972	معدل دوران العمل.	الرابع	
0.000	0.8321	0.7125	نسبة الغياب والتأخير	الخامس	
0.000	0.8402	0.7245	الروح المعنوية لدى العاملين	السادس	

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة .

جدول رقم (14)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	العنوان	المحور
0.901	الهيكل التنظيمي	الأول
0.810	النظم الإدارية	الثاني
0.8137	الحوافز والمكافآت	الثالث
0.9001	الموارد البشرية	الرابع
0.879	التكنولوجيا	الخامس
0.886	الثقة في الإدارة	الأول
0.885	الدافعية والرغبة في العمل	الثاني

0.8567	الإيمان والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة	الثالث
0.8614	معدل دوران العمل.	الرابع
0.8341	نسبة الغياب والتأخير	الخامس
0.8560	الروح المعنوية لدي العاملين	السادس

4.10 المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
2. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996، ص 89).
3. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)
4. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
5. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
6. معادلة سبيرمان براون للثبات
7. اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
8. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3"
9. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

10. تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث متوسطات فأكثر

11. اختبار شفیه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

5.1 اختبار التوزيع الطبيعي

5.2 تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

5.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف - 1-Sample K- S)

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (15) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (15)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	قيمة Z	العنوان	المحور	
0.628	0.749	الهيكل التنظيمي	الأول	إدارة التغيير
0.599	0.767	النظم الإدارية	الثاني	
0.183	1.093	الحوافز والمكافآت	الثالث	
0.451	0.860	الموارد البشرية	الرابع	
0.056	1.336	التكنولوجيا	الخامس	
0.400	0.894	جميع الفقرات		
0.147	1.143	الثقة في الإدارة	الأول	الالتزام التنظيمي لدى العاملين
0.8402	0.7245	الدافعية والرغبة في العمل	الثاني	
0.8475	0.7354	الإيمان والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة	الثالث	
0.7914	0.6549	معدل دوران العمل.	الرابع	
0.8216	0.6972	نسبة الغياب والتأخير	الخامس	
0.8321	0.7125	الروح المعنوية لدى العاملين	السادس	
0.8402	0.7245	جميع الفقرات		

5.2 تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة أقل من

0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

أولاً: تحليل فقرات القسم الأول: إدارة التغيير

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول : الهيكل التنظيمي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) تساوي 5.53، والوزن النسبي يساوي 55.27% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي -3.755 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ضعف الهيكل التنظيمي للبلدية وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين ضعف المرونة في الهيكل التنظيمي، كما أن الهيكل التنظيمي لا يشجع على زيادة مستوى تفويض الصلاحيات، وهناك ضعف في الرضا العام عن الهيكل التنظيمي ويعزو الباحث السبب في ذلك ربما إلى عدم وجود متخصصين في إعداد الهياكل التنظيمية، وإن عملية تغيير الهيكل التنظيمي تمت بطريقة سريعة وغير مخططة وقد يعود ذلك لحالة الانقسام السياسي وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبيد "2009" التي بينت إن الهياكل التنظيمية لا تتمتع بالمرونة في وزارة الصحة، حيث تم إعادة تصميمها بما يخدم مصلحة فئة معينة، ودراسة (Teng and Chu,2003) التي بينت أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير ليتلاءم متطلبات العمل.

جدول رقم (16)

تحليل الفقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	5.53	2.301	55.33	-3.042	0.003
2	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	5.92	2.334	59.16	-0.540	0.590
3	يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغييرات الجديدة	6.31	2.406	63.10	1.935	0.054
4	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة.	5.97	2.410	59.69	-0.193	0.847
5	يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي.	4.23	2.387	42.26	-11.177	0.000
6	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.	5.12	2.430	51.23	-5.435	0.000
7	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين	5.66	2.394	56.56	-2.163	0.032
	جميع الفقرات	5.53	1.899	55.27	-3.755	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثاني : التكنولوجيا

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (التكنولوجيا) مرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (التكنولوجيا) تساوي 6.59، و الوزن النسبي يساوي 65.86% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 5.376 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الإدارة تهتم بمواكبة التطور التكنولوجي إلى حد ما، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى أن البلدية اهتمت مؤخراً بإدخال الحوسبة والبرامج المتطورة ، حيث أنشأت البلدية شبكة حاسوب داخلية لمعاملاتها (انجازات بلدية غزة، الصفحة الالكترونية، 2012)، كما تعكف البلدية على إنشاء أول منظومة الكترونية

والتي من خلالها سوف تستغني البلدية عن المعاملات الورقية وذلك لتوفير الوقت والجهد وسرعة الانجاز، ولكن تحتاج البلدية إلى مزيد من التطوير والتحسين المستمرين في مجال التكنولوجيا، وذلك عن طريق تدريب وتنمية مهارات الكادر البشري داخل البلدية والذي يعتبر العامل الأهم في عملية التغيير والتطوير التنظيمي، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة مرزوق "2006" والتي بينت أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة عملية التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، واتفقت مع دراسة العنزي "2004" التي بينت أن إدخال التكنولوجيا أدى إلى تحسين الأداء.

جدول رقم (17)

تحليل الفقرات المحور الثاني (التكنولوجيا)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	6.59	2.197	65.86	4.018	0.000
2	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء.	6.41	2.206	64.12	2.805	0.005
3	تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين .	6.68	2.062	66.81	4.967	0.000
4	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد.	6.87	2.046	68.68	6.391	0.000
5	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.	6.69	1.856	66.88	5.544	0.000
6	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين.	5.44	2.308	54.45	-3.623	0.000
7	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز المعاملات.	6.55	2.057	65.51	4.034	0.000
8	تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية.	7.51	1.975	75.09	11.434	0.000
	جميع الفقرات	6.59	1.643	65.86	5.376	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

ثالثاً: تحليل فقرات المحور الثالث: الحوافز والمكافآت.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (الحوافز والمكافآت) مرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (الحوافز والمكافآت) تساوي 3.59، و الوزن النسبي يساوي 35.86% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 16.502 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على مما يدل على ضعف في نظام الحوافز والمكافآت في البلدية، وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية في البلدية، إن مثل هذه النتائج تبين أن معظم الحوافز والمكافآت في البلدية لا تمنح لذوي الأداء المتميز وان معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات غير عادلة وان نظام الحوافز والمكافآت في البلدية لا يمتاز بالشمولية والتنوع، والسبب في ذلك قد يعود إلى عدم وجود نظام حوافز ملائم وعادل، يشبع حاجات العاملين، ويدفعهم نحو التطوير والارتقاء، وربما عدم إتاحة فرص ترقية متساوية للجميع ، أو قد يعود إلى وجود عوامل غير موضوعية تتدخل في عملية الترقية ومنح الحوافز والمكافآت مثل النفوذ السياسي والاعتبارات الشخصية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة "Amarjit,2005" والتي بينت عدم وجود نظام حوافز فعال للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جيدة.

جدول رقم (18)

تحليل الفقرات المحور الثالث (الحوافز والمكافآت)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	اشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت.	3.29	2.415	32.92	-16.854	0.000
2	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.	3.32	2.414	33.19	-16.699	0.000
3	اعتقد انه لا تسود الوساطة والمحاباة في منح الحوافز والمكافآت.	3.44	2.648	34.38	-14.545	0.000

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
4	يمتاز نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بالشمولية والتنوع.	3.15	2.331	31.51	-18.335	0.000
5	تؤثر آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالبا ايجابيا على انتمائي للبلدية.	4.54	2.938	45.42	-7.478	0.000
6	اعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.	3.20	2.692	31.96	-15.626	0.000
7	أنا راضي عن درجتي الوظيفية.	4.23	3.141	42.27	-8.470	0.000
	جميع الفقرات	3.59	2.204	35.86	-16.502	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع: النظم والإجراءات الإدارية.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (النظم والإجراءات الإدارية) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (النظم والإجراءات الإدارية) تساوي 4.77، و الوزن النسبي يساوي 47.74% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 9.973 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل مما يدل على ضعف في النظم والإجراءات الإدارية في البلدية وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين أن السياسات والإجراءات المتبعة لا تساعد في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة ، كما أن الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة ، ويعزو الباحث ذلك ربما إلى التعقيدات في إجراءات العمل بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية وانخفاض مستوى التفويض، حيث لا يستطيع الموظف أن يخطو أي خطوة دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق "2006" التي بينت ضرورة إجراء تعديلات في نظم وإجراءات العامل المتبعة في انجاز الأعمال.

جدول رقم (19)

تحليل الفقرات المحور الرابع (النظم والإجراءات الإدارية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تسهل الأنظمة الإدارية المتبعة عملية إحداث التغيير المطلوبة.	4.94	2.203	49.42	-7.216	0.000
2	يتم اختيار وتعيين الجدد العاملين الجدد في البلدية بناء على معايير علمية وموضوعية.	4.86	2.604	48.58	-6.578	0.000
3	تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة التي تخص العمل.	5.27	2.419	52.69	-4.554	0.000
4	تحرص إدارة البلدية على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.	3.95	2.420	39.47	-12.756	0.000
5	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي.	6.47	2.380	64.69	2.963	0.003
6	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسئوليات كل وظيفة.	5.11	2.415	51.10	-5.551	0.000
7	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.	3.92	2.574	39.19	-12.073	0.000
8	يعتمد التوظيف في البلدية على قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.65	2.653	36.46	-13.250	0.000
	جميع الفقرات	4.77	1.852	47.74	-9.973	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

خامسا: تحليل فقرات المحور الخامس : الموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (الموارد البشرية) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (الموارد البشرية) تساوي 4.47، و الوزن النسبي يساوي 44.65% وهي اقل من الوزن النسبي

المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 11.938 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على ضعف الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الإدارة وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين أن الإدارة لا تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ولا تقدر الجهد الذي يبذله العاملون ولا تسعى البلدية إلى تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، ويعزو ذلك الباحث ربما إلى التقصير في إدراك أهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في نجاح برامج التغيير، وان المورد البشري هو الأساس في هذه العملية، فإذا ما تم توفير مناخ صحي للعمل يقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل بين الجميع ، وتقدير الجهد الذي يقوم به العاملين ، وكذلك وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة والعاملين، وتوفير الاحتياجات التدريبية لهم ، فان ذلك سيؤدي إلى التزام قوي من قبل العاملين لتحقيق أهداف التغيير . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "Bhaskar, Bhal ، 2003" التي بينت أن عدم الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى تقادم مهاراتهم وانخفاض مستوى الانجاز.

جدول رقم (20)

تحليل الفقرات المحور الخامس (الموارد البشرية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون.	3.63	2.612	36.28	-13.651	0.000
2	تسعى الإدارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن.	3.78	2.549	37.78	-13.079	0.000
3	يتمتع العاملون في البلدية بالمهارات اللازمة لاحتياجات العمل.	6.34	2.210	63.38	2.292	0.023
4	تحرص البلدية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	4.36	2.244	43.64	-10.932	0.000
5	يتم تدريب الموظفين في البلدية على برامج التغيير التي يحتاجونها.	4.63	2.203	46.27	-9.353	0.000
6	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.	5.01	2.196	50.13	-6.755	0.000
7	تسعى البلدية إلى تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم.	4.53	2.381	45.33	-9.239	0.000
8	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين	4.38	2.680	43.82	-9.054	0.000

					و الإدارة.
0.000	-14.182	35.71	2.563	3.57	تشجع البلدية موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات.
0.000	-11.938	44.65	1.932	4.47	جميع الفقرات

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

تحليل محاور القسم الأول: إدارة التغيير

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور (إدارة التغيير) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 5.00، و الوزن النسبي يساوي 49.97% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 9.042 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن دور الإدارة العليا في البلدية في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء في إعداد الهياكل التنظيمية، أنظمة الحوافز والمكافآت، الاهتمام بالأفراد، الإجراءات والأنظمة الإدارية، وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإدارية والإشرافية والسبب في ذلك ربما يعود إلى أن عملية التغيير التي حصلت لم تكن منظمة ولم تكن شاملة لجميع الجوانب، بالإضافة أن بيئة ومناخ العمل لم تكن مهيأة بحيث تؤدي إلى تحفيز العاملين للاستجابة للتغيير ومعالجة مقاومة التغيير. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب "2008" التي بينت أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو في وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم

جدول رقم (21)

تحليل محاور القسم الأول: إدارة التغيير

الأول	إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الأول	الهيكل التنظيمي	5.53	1.899	55.27	-3.755	0.000	5.53
الثاني	النظم الإدارية	6.59	1.643	65.86	5.376	0.000	6.59
الثالث	الحوافز والمكافآت	3.59	2.204	35.86	-16.502	0.000	3.59

4.77	0.000	-9.973	47.74	1.852	4.77	الموارد البشرية	الرابع
4.47	0.000	-11.938	44.65	1.932	4.47	التكنولوجيا	الخامس
5.00	0.000	-9.042	49.97	1.671	5.00	جميع المحاور	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

ثانياً: تحليل فقرات القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول: الثقة في الإدارة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (الثقة في الإدارة) مرتبة تنازلياً من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (الثقة في الإدارة) تساوي 4.04، و الوزن النسبي يساوي 40.36% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 12.531 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انخفاض الثقة في إدارة البلدية من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين أن إدارة البلدية لا تسعى إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها ولا تضع مصالح العاملين في عين الاعتبار والسبب في ذلك قد يعود إلى عدم إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وعدم مشاركة العاملين باتخاذ القرار الأمر الذي يترتب عليه وجود أزمة ثقة بين الإدارة والعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حنونة "2007" والتي بينت تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ودراسة حواس "2003" التي بينت ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوس بسبب غياب عدالة التعاملات.

جدول رقم (22)

تحليل الفقرات المحور الأول (الثقة في الإدارة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أنا على ثقة تامة أن إدارة البلدية تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.	3.64	2.646	36.44	-13.268	0.000
2	تسعى إدارة البلدية إلى كسب ثقة	3.65	2.542	36.47	-13.851	0.000

					العاملين في قراراتها بشكل مستمر.	
0.000	-13.911	36.19	2.556	3.62	معظم القرارات التي تتخذها إدارة البلدية تستهدف مصلحة العاملين.	3
0.000	-11.894	37.42	2.822	3.74	اشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي في البلدية.	4
0.000	-5.355	49.10	3.039	4.91	يقف الرئيس المباشر إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشاكل مهنية مع الإدارة العليا.	5
0.000	-5.992	48.46	2.863	4.85	تؤدي تقتي في إدارة البلدية إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائي.	6
0.000	-12.531	40.36	2.351	4.04	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني: الدافعية والرغبة في العمل

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثاني (الدافعية والرغبة في العمل) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الدافعية والرغبة في العمل) تساوي 5.75، والوزن النسبي يساوي 57.55% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 1.824 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.069 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن الدافعية والرغبة في العمل في البلدية تحتاج الى تطوير وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، أن مثل هذه النتائج تبين أن الأفراد العاملين يتطلعون للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في البلدية ويعتبر الباحث إن هذا أمر طبيعي فالإنسان يسعى دوما لتطوير ذاته مهنيا واجتماعيا فالحاجة إلى تحقيق الذات تترأس قمة هرم ماسلو، كما بينت نتائج الدراسة أن الأفراد يعتبرون تركهم للعمل الحالي مكلفا ماديا ومعنويا بالنسبة لهم و يعزو الباحث ذلك ربما إلى طول مدة الخدمة للعاملين حيث أن معظم أفراد عينه الدراسة من الموظفين القدامى والذين تربطهم علاقات حسنة وقد تطورت إلى أن أصبحت علاقات أسرية، بالإضافة إلى المزايا المادية التي اكتسبوها من دخل شهري ومعاش تقاعدي وغيره والتي يعتبر تركها في هذه الظروف صعب للغاية حيث لا توجد فرص عمل بديلة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمك "2011" والتي بينت هناك مستوى متوسط من الدافعية والرغبة في العمل

بلغ نسبة 68.52% ودراسة يوسف"1999" التي بينت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

جدول رقم (23)

تحليل الفقرات المحور الثاني (الدافعية والرغبة في العمل)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	4.92	3.100	49.19	-5.186	0.000
2	سأكون سعيدا حال بقائي حتى نهاية حياتي في البلدية التي اعلم بها.	4.67	3.096	46.74	-6.410	0.000
3	يعتبر تركي للعمل الحالي مكلفا ماديا ومعنويا بالنسبة لي.	7.10	2.531	70.99	6.483	0.000
4	سأقبل أي وظيفة أكلف بها من البلدية مقابل استمراري في العمل.	5.25	2.884	52.51	-3.878	0.000
5	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في البلدية.	7.73	2.358	77.32	10.994	0.000
	جميع الفقرات	5.75	2.015	57.55	-1.824	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

ثالثا: تحليل فقرات المحور الثالث : الإيمان بالمؤسسة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (الإيمان بالمؤسسة) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (الإيمان بالمؤسسة) تساوي 5.38، و الوزن النسبي يساوي 53.83% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3.814وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ضعف مستوى الإيمان بالمؤسسة وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين أن مناخ العمل في البلدية غير مريح وغير مستقر، ويعزو ذلك

الباحث ربما إلى سياسة التدوير الوظيفي المستمرة وحركة التنقلات الدائمة والتي تفقد الموظف الإحساس بالأمان الوظيفي وشعور بالخوف على المستقبل الوظيفي ، أو قد يعود إلى أن قيم العاملين لا تتوافق مع قيم الإدارة بسبب حالة الانقسام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "Ogut and others,2011" والتي بينت أن هناك مستوى منخفض من الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في الفنادق. وتختلف مع دراسة حنونة "2006" والتي وجود مستوى عال من الإيمان بالمؤسسة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (24)

تحليل الفقرات المحور الثالث (الإيمان بالمؤسسة)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	اشعر بالفخر بانتمائي لبلدية غزة.	6.17	3.078	61.69	0.823	0.411
2	مناخ العمل في البلدية مريح ومستقر.	4.36	2.760	43.59	-8.880	0.000
3	تتوافق قلبي مع قيم البلدية التي اعلم بها.	5.10	2.855	50.98	-4.727	0.000
4	استمتع بالحديث عن البلدية مع أصدقائي خارج العمل.	4.47	3.041	44.69	-7.537	0.000
5	أنا مهتم بوضع ومستقبل البلدية التي اعلم بها.	6.83	2.784	68.26	4.440	0.000
	جميع الفقرات	5.38	2.426	53.83	-3.814	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع: الروح المعنوية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (الروح المعنوية) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (الروح المعنوية) تساوي 4.28، و الوزن النسبي يساوي 42.76% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.027 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ضعف الروح المعنوية لدى

العاملين من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين عدم اهتمام الإدارة بالتحفيز المعنوي والمادي للعاملين ، والسبب في ذلك قد يعود إلى ضعف عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين ، وعدم إدراك الإدارة لأهمية ذلك على معنويات العاملين ، فالعامل هو كتلة من المشاعر والأحاسيس والتي بحاجة إلى عناية واهتمام ، فعملية الاتصال بالعاملين والتعرف على المشاكل التي تواجههم تخلق جو من الثقة والاحترام بين الإدارة والعاملين وتؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد المنعم "2010" التي بينت انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية.

جدول رقم (25)

تحليل الفقرات المحور الرابع (الروح المعنوية)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تهتم إدارة البلدية بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للعاملين.	3.60	2.742	36.04	-13.106	0.000
2	تهتم إدارة البلدية بشكل جدي بالتحفيز المادي للعاملين.	3.18	2.408	31.79	-17.538	0.000
3	تشارك البلدية العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.94	2.483	29.41	-18.314	0.000
4	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة.	4.45	2.863	44.53	-8.070	0.000
5	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد حوادث العمل.	5.77	2.221	57.68	-1.564	0.119
6	هناك زيادة ملحوظة في إنتاجية الفرد.	5.34	2.543	53.39	-3.888	0.000
7	هناك رضا واضح عن الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين.	3.28	2.463	32.78	-16.503	0.000
8	تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الأخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم.	5.72	2.727	57.24	-1.505	0.134
	جميع الفقرات	4.28	1.990	42.76	-13.027	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

خامسا: تحليل فقرات المحور الخامس: دوران العمل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (دوران العمل) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (دوران العمل) تساوي 6.42، و الوزن النسبي يساوي 64.24% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 3.033 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى دوران العمل مقبول في البلدية وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين أن العمل مصدر استقرار للعاملين في البلدية ، وأن العاملين يرغبون في البقاء في عملهم الحالي، ويعزو ذلك الباحث إلى تكلفة الفرصة البديلة، حيث أن ترك العمل سيفقد الموظف الكثير من المزايا التي حققها على مدار السنوات الماضية من دخل شهري، ومعاش تقاعدي، علاقات متميزة مع الزملاء وبالتالي التكلفة ستكون كبيرة وخصوصا بسبب ارتفاع نسبة البطالة وقلة وجود فرص بديلة والكساد الاقتصادي العام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "Karsh and others, 2005" والتي بينت أن مستوى دوران العمل لدى العاملين في بيوت الخدمة التمريضية كان مقبول إلى حد ما.

جدول رقم (26)

تحليل الفقرات المحور الخامس (دوران العمل)

م .	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	عندما أقوم بعملتي اشعر أنني أقوم به بحماسة.	6.24	2.819	62.36	1.253	0.211
2	عملي مصدر استقرار لي.	7.31	2.376	73.10	8.287	0.000
3	اشعر بالرضا عن الإشراف عني في العمل.	5.87	2.738	58.72	-0.704	0.482
4	أفكر في الاستمرار في عملي الحالي.	6.48	2.718	64.82	2.667	0.008
5	لا أفكر بترك العمل لأي سبب كان.	6.21	3.064	62.10	1.025	0.306
	جميع الفقرات	6.42	2.101	64.24	3.033	0.003

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

سادسا: تحليل فقرات المحور السادس : الغياب والتأخير

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور السادس (الغياب والتأخير) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة إلى الأقل موافقة على كل فقرة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (الغياب والتأخير) تساوي 8.08، والوزن النسبي يساوي 80.84% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 19.084 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انخفاض نسبة الغياب والتأخير في البلدية من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، إن مثل هذه النتائج تبين أن أفراد العينة يواظبون على عملهم دون تغيب و يصلوا إلى عملهم في الوقت المحدد، ويعزو ذلك الباحث ربما إلى أن الموظفين يحترموا العمل الذي يقوموا به ويبدلوا كل جهد ووقت من اجل أن يتم على أكمل وجه والتزامهم بذلك هو التزام ديني وأخلاقي بالدرجة الأولى.

جدول رقم (27)

تحليل الفقرات المحور السادس (الغياب والتأخير)

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أواظب على عملي دون تغيب.	8.90	1.662	89.03	26.248	0.000
2	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.	8.85	1.674	88.50	25.583	0.000
3	عندما أتغيب عن عملي فأبني اشتاق إليه.	5.88	3.140	58.85	-0.551	0.582
4	لا أتغيب عن العمل بدون عذر أو مبرر.	8.70	2.093	86.99	19.388	0.000
	جميع الفقرات	8.08	1.642	80.84	19.084	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

تحليل محاور القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور (الالتزام التنظيمي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل محور و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 5.45، و الوزن النسبي يساوي 54.47% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 4.670 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في بلدية غزة متدني.

وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية ، وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى غياب النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات، وأنظمة، وحوافز، وترقية ومناخ صحي، ومشاركة فاعلة، وثقة متبادلة، وأمان وظيفي، وإدارة تقدر الموظف وتقدر جهده وتشجع الأفكار الإبداعية كل ذلك يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (28)

تحليل محاور القسم الثاني: الالتزام التنظيمي

الأول	إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
الأول	الثقة في الإدارة	4.04	2.351	40.36	-12.531	0.000	6
الثاني	الدافعية والرغبة في العمل	5.75	2.015	57.55	-1.824	0.069	3
الثالث	الإيمان بالمؤسسة	5.38	2.426	53.83	-3.814	0.000	4
الرابع	الروح المعنوية	4.28	1.990	42.76	-13.027	0.000	5
الخامس	دوران العمل	6.42	2.101	64.24	3.033	0.003	2
السادس	الغياب والتأخير	8.08	1.642	80.84	19.084	0.000	1
جميع المحاور		5.45	1.780	54.47	-4.670	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "226" تساوي 1.97

فرضيات الدراسة

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إعادة تكوين الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.622 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.125، مما يدل على وجود علاقة بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويعزى ذلك ربما إلى أن التغييرات في الهيكل التنظيمي بصورة منهجية وعلمية وفق متطلبات واحتياجات العمل وبحيث تؤدي إلى زيادة مستوى التفويض وسهولة في الاتصال والتنسيق تؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبيد "2009" التي بينت ضرورة إعادة صياغة الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل ودراسة "Teng Chu,2003" التي بينت ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين إعادة تكوين الهيكل التنظيمي للعاملين وبين الالتزام التنظيمي لهم

المحور	الإحصاءات	الثقة في الإدارة	الدافعية والرغبة في العمل	الإيمان بالمؤسسة	الروح المعنوية	دوران العمل	الغياب والتأخير	الالتزام التنظيمي لهم
إعادة تكوين الهيكل التنظيمي للعاملين	معامل الارتباط	0.675	0.458	0.594	0.624	0.432	0.274	0.622
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	226	226	226	226	226	226	226

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "225" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.125

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تحقيق الاندماج بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما

أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.508 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.125، مما يدل على وجود علاقة بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويعزى ذلك ربما إلى أن بساطة الإجراءات داخل التنظيم تسهل إجراءات العمل وتقلل من مخاطر ارتكاب المخالفات والتجاوزات، إضافة إلى أن بساطة الإجراءات تؤدي إلى إتقان العمل وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين التغيير في النظم الإدارية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين

المحور	الإحصاءات	الثقة في الإدارة	الدافعية والرغبة في العمل	الإيمان بالمؤسسة	الروح المعنوية	دوران العمل	الغياب والتأخير	الالتزام التنظيمي لهم
التغيير في النظم الإدارية	معامل الارتباط	0.527	0.387	0.521	0.479	0.378	0.192	0.508
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.004	0.000
	حجم العينة	226	226	226	226	226	226	226

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 225 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.125

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تقديم الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تقديم الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.765 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.125، مما يدل على وجود علاقة بين تقديم الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). وقد يعود ذلك إلى أن وجود نظام فعال وعادل للحوافز يلبي احتياجات الموظفين ويعمل على تشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو ندا " 2007 " التي بينت ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم، ودراسة ريان " 2000 " التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين حصول المرؤوس على بعض العوائد كالمكافأة والترقية والمشاركة وغيرها والالتزام الوجداني تجاه المنظمة.

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين تقديم الحوافز والمكافآت وبين الالتزام التنظيمي للعاملين

المحور	الإحصاءات	الثقة في الإدارة	الدافعية والرغبة في العمل	الإيمان بالمؤسسة	الروح المعنوية	دوران العمل	الغياب والتأخير	الالتزام التنظيمي لهم
تقديم الحوافز والمكافآت	معامل الارتباط	0.825	0.609	0.659	0.772	0.532	0.335	0.765
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	226	226	226	226	226	226	226

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 225 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.125

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التغيير في الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين التغيير في الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.800 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.125، مما يدل على وجود علاقة بين التغيير في الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويعزى ذلك ربما إلى أن الاهتمام بالأفراد من خلال تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وزيادة خبراتهم، يؤدي إلى تغيير في قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم وبالتالي يزيد من التزامهم التنظيمي والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق "2006" التي بينت أن إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ومحاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من خلال برامج التدريب المختلفة يزيد من الالتزام، ومع دراسة حلواني "1990" التي بينت أن تنمية مهارات الأفراد بالتدريب وصقل خبراتهم واستثارة قدراتهم، عن طريق إشراكهم في حل المشاكل القائمة يزيد من شعور الولاء والانتماء للمنظمة .

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين التغيير في الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين

المحور	الإحصاءات	الثقة في الإدارة	الدافعية والرغبة في العمل	الإيمان بالمؤسسة	الروح المعنوية	دوران العمل	الغياب والتأخير	الالتزام التنظيمي لهم
التغير في الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.824	0.649	0.707	0.789	0.588	0.338	0.800
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	226	226	226	226	226	226	226

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 225 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.125

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التغيير في التكنولوجيا وبين الالتزام التنظيمي للعاملين.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تحقيق الاندماج بين التغيير في التكنولوجيا وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.840 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.125، مما يدل على وجود علاقة بين التغيير في التكنولوجيا وبين الالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$). ويعزى ذلك ربما إلى أن إدخال التكنولوجيا الحديثة من أدوات ومعدات وبرمجيات متطورة سيؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي يبذله العامل وسرعة في إنجاز المعاملات ويؤدي إلى التقليل من الحوادث والأخطاء مما يؤدي إلى رضا العامل عن هذه التكنولوجيا، وبالتالي زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمدى "2004" التي بينت أن إدخال التكنولوجيا وتحسين ظروف العمل يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (33)

معامل الارتباط بين تحقيق الاندماج بين التغيير في التكنولوجيا والالتزام التنظيمي للعاملين

المحور	الإحصاءات	الثقة في الإدارة	الدافعية والرغبة في العمل	الإيمان بالمؤسسة	الروح المعنوية	دوران العمل	الغياب والتأخير	الالتزام التنظيمي لهم
التغيير في التكنولوجيا	معامل الارتباط	0.854	0.663	0.747	0.841	0.616	0.372	0.840
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	226	226	226	226	226	226	226

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "225" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.125

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى الجنس والنتائج مبيّنة في جدول رقم (34) و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 2.305 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى الجنس والفروق لصالح الذكور، ويعزو ذلك الباحث ربما إلى أن العاملين الذكور ولانهم أكثر من الإناث وهذا يعني أن العاملين الذكور يتحملون العبء الأكبر في تنفيذ خطط وبرامج التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فلمبان "2008" التي أوجدت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتتفق

مع الحراشة والبشاشة "2006" التي أوجدت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور أيضاً، وتختلف هذه النتيجة مع "الفضلي" 1997 التي أوجدت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الإناث أعلى.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.023	2.286	1.674	5.087	201	ذكر	إدارة التغيير
		1.502	4.299	26	أنثى	
0.037	2.101	1.762	5.536	200	ذكر	الالتزام التنظيمي لدى العاملين
		1.802	4.762	26	أنثى	
0.022	2.305	1.651	5.284	201	ذكر	دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين
		1.498	4.498	26	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية "103" تساوي 1.98

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات

استجابات المبحوث حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين) تعزى إلى العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.746 وهي أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.409 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى العمر ويعزو ذلك الباحث إلى ربما أن غالبية العاملين باختلاف أعمارهم مدركين لأهمية ودور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمك "2011" و عبيد "2009"

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
إدارة التغيير	بين المجموعات	5.380	3	1.793	0.639	0.591
	داخل المجموعات	625.852	223	2.807		
	المجموع	631.232	226			
الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	2.083	3	0.694	0.217	0.885
	داخل المجموعات	710.474	223	3.200		
	المجموع	712.557	226			
دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	3.373	3	1.124	0.409	0.746
	داخل المجموعات	612.406	223	2.746		
	المجموع	615.779	226			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 223) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي، والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.516 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.762 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي ويعزو ذلك الباحث ربما إلى قناعة معظم العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والإشرافية حول دور إدارة التغيير القائمة على المنهج الإداري السليم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عويضة "2008"

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
إدارة التغيير	بين المجموعات	4.767	3	1.589	0.566	0.638
	داخل المجموعات	626.465	223	2.809		
	المجموع	631.232	226			
الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	9.473	3	3.158	0.997	0.395
	داخل المجموعات	703.084	223	3.167		
	المجموع	712.557	226			
دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	6.249	3	2.083	0.762	0.516
	داخل المجموعات	609.530	223	2.733		
	المجموع	615.779	226			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 223) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات

استجابات المبحوثين حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين) تعزى إلى المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين

إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى

المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع

المحاور تساوي 0.043 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 2.765 وهي أقل من

قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على وجود فروق في آراء أفراد العينة حول دور

إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي ويبين اختبار

شفيه جدول رقم (34) أن الفروق بين فئتي " بكالوريوس "، و " ثانوية عامة أو أقل " والفروق

لصالح الفئة " ثانوية عامة أو أقل " وقد يعود ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية المتدنية

يكون التزامهم التنظيمي أعلى وولائهم أكبر بسبب طول سنوات الخدمة ، وكذلك المزايا التي

يخشون فقدانها لو تركوا العمل، بخلاف أصحاب المؤهلات العلمية العالية والتي يقل التزامهم

التنظيمي بسبب وجود فرص عمل بديلة لهم في أماكن أخرى، كما ويتوقعوا المزيد من منظماتهم كالترقية والعلو، وبالتالي نقل درجة التزامهم في حال عدم تحقيق توقعاتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع دراسة الفضلى "1997" التي بينت وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمؤهل العلمي ودراسة ابومرزوق "2001" التي بينت أن أصحاب المؤهلات العلمية المتدنية التزامهم يكون اعلي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة والبشباشنة "2006" التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين بين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأكثر والثانوية العامة فما دون لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس فأكثر.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
إدارة التغيير	بين المجموعات	13.289	3	4.430	1.599	0.191
	داخل المجموعات	617.943	223	2.771		
	المجموع	631.232	226			
الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	34.328	3	11.443	3.745	0.012
	داخل المجموعات	678.229	223	3.055		
	المجموع	712.557	226			
دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	22.085	3	7.362	2.765	0.043
	داخل المجموعات	593.694	223	2.662		

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 223) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

جدول رقم (38)

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	ثانوية عامة أو اقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
ثانوية عامة أو اقل		0.791	0.801*	1.092
دبلوم	-0.791		0.010	0.301
بكالوريوس	-0.801*	-0.010		0.291
ماجستير	-1.092	-0.301	-0.291	

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوث حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.857 وهي اكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 0.256 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء فراد العينة حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة، ويعزو ذلك الباحث إلى قناعة معظم الموظفين باختلاف سنوات خبراتهم حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرزوق "2011"، وتختلف مع دراسة عويضة "2008" التي أوجدت فروق في آراء عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة الأكثر.

جدول رقم (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخدمة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
إدارة التغيير	بين المجموعات	3.162	3	1.054	0.374	0.772
	داخل المجموعات	628.070	223	2.816		
	المجموع	631.232	226			
الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	1.417	3	0.472	0.147	0.931
	داخل المجموعات	711.140	223	3.203		
	المجموع	712.557	226			
دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين	بين المجموعات	2.113	3	0.704	0.256	0.857
	داخل المجموعات	613.665	223	2.752		
	المجموع	615.779	226			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 223) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.65

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.1 مقدمة

1.2 النتائج

1.3 التوصيات

1.4 دراسات مستقبلية

6.1 مقدمة:

يقدم هذا الفصل ملخصاً لنتائج البحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة"، ويقدم التوصيات التي يراها الباحث أنها مهمة وتساهم في تحسين دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البلدية .

وفي ختام الفصل يقدم الباحث مقترحاته للدراسات المستقبلية التي ينصح الباحثين بالقيام بها والمتعلقة بذات الموضوع، حيث لا يزال الواقع الإداري في فلسطين يحتاج إلى جهد كبير للارتقاء به، وتقديم النموذج الرائد في مجالاته .

6.2 أولاً: نتائج الدراسة

1. ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية، كما أن عملية التغيير تمت بطريقة سريعة وغير منظمة.
2. اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة والبرامج المتطورة في البلدية على نطاق واسع، ولكن تحتاج البلدية إلى مزيد من التطوير والتحسين المستمرين، وخصوصاً عملية تطوير وتدريب الموارد البشرية التي سيُعتمد عليها في الاستفادة من مزايا التكنولوجيا.
3. ضعف نظام الحوافز والمكافآت في البلدية، حيث لا يوجد نظام واضح يبين آلية منح الحوافز والمكافآت للموظفين.
4. توجه الإدارة نحو المركزية وعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الإدارة الفردية.
5. الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية.
6. انخفاض مستوى ثقة العاملين بالإدارة، وذلك بسبب شعور العاملين أن الإدارة لا مصالحهم بعين الاعتبار، كما أن الإدارة لا تسعى إلى كسب تأييد العاملين بقراراتها، بالإضافة لعدم إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مما يؤدي إلى الشعور بعدم الثقة.
7. مستوى الدافعية والرغبة بالعمل كان متوسطاً، والسبب في ذلك يعود إلى زيادة الالتزام الاستمراري لدى العاملين بسبب وجود البطالة المتفاقمة والكساد الاقتصادي وارتفاع تكلفة فرص العمل البديلة.

8. مناخ العمل داخل البلدية غير مريح وغير مستقر بسبب سياسة التدوير الوظيفي المستمرة وحركة التنقلات الدائمة والتي تفقد الموظف الإحساس بالأمان الوظيفي.
9. انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعا في محور الغياب والتأخير حيث الوزن النسبي يساوي 80.84%، وكان مقبولا في محور دوران العمل بواقع 64.24%.
11. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين محاور إدارة التغيير في (الهيكل التنظيمي، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، النظم والإجراءات الإدارية، الموارد البشرية) والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
12. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين) تعزى إلى الجنس والفروق لصالح الذكور.
13. عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى إلى العمر والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

6.3 ثانيا: توصيات الدراسة

1. عدم تغيير الهيكل التنظيمي أو إعادة تصميمه لمجرد تقديم حوافز لبعض العاملين، لأن ذلك يعقد الهيكل التنظيمي، وإن يتم الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية، كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناء على مقتضيات العمل.
2. الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.
3. ضرورة بناء نظام حوافز فعال وعادل، يشبع حاجات العاملين ويتيح للجميع فرص متساوية للترقية.
4. دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتفويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف.

5. العمل على تبسيط الإجراءات والأنظمة الإدارية داخل البلدية ،فعملية إطالة الإجراءات وتعقيدها تؤدي إلى عرقلة تقديم الخدمات للمواطنين، إضافة إلى شعور المراجعين بعدم الرضا عن أداء وخدمات البلدية.
6. العمل على بناء ثقافة تنظيمية ومعايير جديدة تتسم بالعدالة والموضوعية والتي بدورها تساهم في زيادة مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين.
7. تعزيز ثقافة الولاء للمنظمة والانتماء للعمل والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بالمنظمة.
8. العمل على خلق بيئة ومناخ صحي من الاستقرار الوظيفي وتهيئة الأجواء المناسبة من أجل نجاح عملية التغيير، وان تكون سياسة التدوير الوظيفي هدفها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بعيدا عن التجاذبات السياسية التي تضر بمصلحة العمل.
9. العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد نحو بيئة العمل ، وذلك عن طريق مساندة الأفراد وكسب تأييدهم وتحفيزهم معنويا، وتقدير الجهد الذي يبذلونه.
10. زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين وذلك من خلال إتباع النهج الإداري السليم من أنظمة وحوافز وترقية وتحفيز معنوي ومناخ عمل صحي ومشاركة حقيقة للعاملين في صنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

6.4 ثالثا: دراسات مستقبلية

1. أسباب مقاومة التغيير في عمل الهيئات المحلية.
2. اثر إدارة التغيير على جودة الخدمات التي تقدمها البلدية.
3. العلاقة بين إدارة التغيير وجودة حياة العمل.

المراجع

قائمة المراجع

أ. الكتب:

- أبو بكر، مصطفى "إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، القاهرة: الدار الجامعية، ط1، 2004م
- أبو شيخة، نادر احمد "إدارة الموارد البشرية" عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000م
- أبو النصر، مدحت محمد، تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة، إيترك للنشر والتوزيع، ط1، 2005م
- توفيق، عبد الرحمن " إدارة المستقبل "، القاهرة، 2003م
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (إدارة السلوك في المنظمات) ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م
- جلاب، إحسان "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011م
- جواد، شوقي "سلوك تنظيمي"، عمان: دار الحامد، ط1، 2000م
- الحايك، عدلي والدحدوح، سليمان "مجموعة القوانين والأنظمة الخاصة ببلدية غزة" غزة: مطابع رشاد الشوا، ط2، 1997م
- حسن، ماهر محمد صالح "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، اربد: دار الكندي، ط1، 2004م
- الحسيني، فلاح حسن "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها - مداخلها عملياتها المعاصرة" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2006م
- حرز الله، احمد "علم النفس المهني" عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2010م
- حريم، حسين "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006م
- حريم، حسين (السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004م
- حمود، خضير "منظمة المعرفة"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010م
- حمود، خضير كاظم "السلوك التنظيمي"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2002م
- الخضر، عثمان "علم النفس التنظيمي"، عمان: دار جنين للنشر والتوزيع، ط1، 2005م

- الخضيرى، محسن " ادارة التغيير، مدخل اقتصادى للسلوكىة الادارية " دمشق: دار الرضا للمعلومات، ط1، 2003م
- الخلايلة، محمد " الادارة المحلية "، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009م
- الدروبي، سليمان "التحفيز عن طريق إدراك الذات"، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2006م
- ديرى، زاهد "إدارة الموارد البشرية" عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2011م
- ديرى، زاهد "سلوك تنظيمي"، عمان: دار المسيرة، ط1، 2011م
- ربيع، محمد "علم النفس الصناعي والمهني" عمان: دار المسيرة، ط1، 2010م
- ربيع، مشعان " علم النفس الإداري"، عمان: مكتبة المجتمع العربى للنشر والتوزيع، ط1، 2008م
- الراحلة، عبد الرزاق وعزام، زكريا " السلوك التنظيمي في المنظمات "، عمان: مكتبة المجتمع العربى للنشر والتوزيع، ط1، 2011م
- الراحلة، عبدالرزاق "نظرية المنظمة"، عمان: مكتبة المجتمع العربى للنشر والتوزيع، ط1، 2010م
- زويلف، مهدي "إدارة الأفراد" عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2004م
- زيدان، سلمان "استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2011م
- السكارنة، بلال "التطوير التنظيمي والإداري"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009م
- سلطان، محمد سعيد أنور "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ط2، 2004م
- السلمى، علي "تحليل النظم السلوكية"، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، ط3، 2002م
- السلمى، علي (السلوك التنظيمي) ط1، القاهرة: مكتبة غريب، 1994م
- سميث، ستيف "إدارة التغيير"، الرياض: مكتبة الشقري، 2001م
- الصيرفي، محمد، إدارة التغيير، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2006م
- الصيرفي، محمد "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ط2، 2005م
- عامر، سامح و قنديل، علاء " التطوير التنظيمي " عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2010م

- عامر، سعيد "الإدارة وتحديات التغيير" مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001م
- عباس، انس "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010م
- عبد الباقي، صلاح الدين (مبادئ السلوك التنظيمي)، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2005م
- عبد الباقي، صلاح "السلوك الإنساني في المنظمات" الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2000م
- عبوي، زيد "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2008م
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه"، عمان: دار الفكر، 2001م
- العتيبي، صبحي جبر "تطور الفكر والأنشطة الإدارية" عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2002م
- العتيبي، ضرار وزملاؤه "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة عربية، 2007م
- عثمان، فاروق "السلوك التنظيمي"، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2000م
- العساف، صالح "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، الرياض: مكتبة العبيكان، ط1، 1995م
- العطيات، محمد "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006م
- العطية، ماجدة "سلوك المنظمة" عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003م
- العلاق، بشير "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2008م
- عميان، محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2005م
- الغالبي، طاهر و ادريس، وائل "الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2009م

- القريوتي، محمد (السلوك التنظيمي، نظرية المنظمة والتنظيم) ط3، الأردن، عمان: دار الشروق، 2008م
- كارنال، كولن "صندوق أدوات إدارة التغيير" ترجمة: سرور على سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م
- كشك، محمد بهجت "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، الإسكندرية: دار الطباعة الحرة، 1996م
- الكلالدة، طاهر "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار اليازوري العلمية، طبعة عربية، 2011م
- كنج، نيغل و اندرسون، نيل " إدارة أنشطة الابتكار والتغيير " تعريب محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر، ط1، 2004م
- اللوزي، موسى "التطوير التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة"، عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2003م
- اللوزي، موسى "التنظيم وإجراءات العمل" عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2002م
- اللوزي، موسى "التنمية الإدارية" عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 2002م
- ماهر، احمد "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الإسكندرية: الدار الجامعية، ط1، 2005م
- المدهون، موسى "تحليل السلوك التنظيمي"، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995م
- المدهون، موسى والجرزاوي، إبراهيم "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور" عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، 1995م
- مرعي، محمد "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي" جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، 2003م
- مشتهى، نهاد والقرشلي، حجازي "البلديات والمجالس القروية"، وزارة الحكم المحلي، غزة، فلسطين ، 1996م
- مشهور، ثروت "استراتيجيات التطوير الإداري"، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2010م
- مصطفى، احمد "إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، ط1، القاهرة، 2005م
- المعاني، أيمن عودة "الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع"، عمان: مؤسسة الوراق، ط1، 1999م

- مقداد، محمد والفراء، ماجد "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية" الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ط2، 2007م
- نجم، عبود نجم " القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين " عمان: ط1، 2011م
- نصيرات، فريد "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008م
- النعيمي، صلاح "الإدارة" عمان: اليازوري للنشر، طبعة عربية، 2008م
- نوري، منير وكورتل، فريد "إدارة موارد بشرية"، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011م
- الهواري، سيد "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21: روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس"، القاهرة: دار الجيل للنشر والتوزيع، 2002م
- هيجان، عبد الرحمن "السلوك الإداري"، الرياض: مركز البحوث، 2003م

ب. الدوريات:

- الأحمدى، طلال بن عايد "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الأول، 2004م
- الجندي، عادل السيد "الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفعالية المنظمة الجامعية"، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، عدد 43، ص 87-157
- جودة، إيمان واليافي، رندة "دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطاع العام"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 19، عدد الأول، 2006م
- الحراحشة، محمد والبشاشة، سامر "اثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك" مجلة جامعة الشارقة، المجلد الثالث، عدد الثاني، 2006م
- حلواني، ابتسام (التغيير ودوره في التطوير الإداري في القطاع الأردني)، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، عدد67، 1990م

- الخشالي، شاكر جاد الله "اثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، 2003م
- ريان، عادل "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط" المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السابع، عدد الثالث، 2000م
- السعود، راتب و سلطان، سوزان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" مجلة جامعة دمشق، المجلد الخامس والعشرون، عدد "2+1"، 2009م
- سلامة، عادل عبد الفتاح "الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس" مجلة كلية التربية، القاهرة: مجلد الأول، عدد الثالث والعشرين، 1999م
- الشودافي، محمد "دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، المجلد 24، عدد الأول، 2002م
- صبري، محمد نجيب "اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، عدد1، مجلد19، 1997م
- العامري، أحمد والفوزان، ناصر (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، عدد 3، 1997م
- الفضلي، فضل (علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية)، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد 37، عدد1، 1997م
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح "اثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية بمحافظة الدقهية" المجلة العلمية، مصر: جامعة طنطا، التجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الثاني، 2003م
- نجيب ، محمد " أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل ، الالتزام التنظيمي ، الغياب ، وترك العمل لدى المرؤوسين " مجلة كلية التربية ، القاهرة ، المجلد 13 ، العدد الاول ، 2003م

- يوسف، درويش عبد الرحمن "العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، عدد الثالث، 1999م

ج. الرسائل والأبحاث :

- أبو سمك، احمد "التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مؤسسات وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة" رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، 2011م
- تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
- أبو نداء، سامية (تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- حنون، سامي (قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006.
- حواس، أميرة محمد رفعت "اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التنظيمية"، رسالة ماجستير، القاهرة، جامعة القاهرة، 2003م.
- خليل، خليل احمد "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة"، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2003م.
- الرقب، حماد (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- سلام، سليم "ثقافة المؤسسة والتغيير"، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، 2004م.
- شراب، باسم "تقييم لثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2008م.
- شلح، فؤاد "مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009م.

- عبد المنعم، سامية "العوامل المؤثرة على ولاء الطلبة الجامعيين لجامعاتهم / دراسة ميدانية على جامعات محافظات غزة" رسالة ماجستير، غزة، جامعة الأزهر، 2010م.
- عبيد، عوني (واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- العنزي، مبارك ضامن "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، 2004م.
- عويضة، إيهاب احمد "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية - محافظة غزة".
- الغامدي، سعيد "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جدة، جامع أم القرى، 2010م
- فلمبان، إيناس "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة" رسالة ماجستير، مكة المكرمة، كلية التربية جامعة أم القرى، 2007م.
- مرزوق، ابتسام "إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة قطاع غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2011م.
- مرزوق، ابتسام إبراهيم "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006م.
- الهبيل، احمد عيسى "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، 2006م.
- الوزان، خالد (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي)، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2006.

د. المنشورات

- أبو رمضان، عائد "دليل المواطن"، بلدية غزة، قسم التنسيق ومتابعة المشاريع، 2000م.
- أبو سمرة، سفيان "ورقة عمل بعنوان: دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي"، غزة، 2006م.
- الأعرج، حسين "خصائص البلديات"، مذكرات وزارة الحكم المحلي، فلسطين، 2006م.

- إنجازات بلدية غزة، إصدارات العلاقات العامة، بلدية غزة، 200 م خدمات البلدية للمدينة والمواطن، بلدية غزة، دائرة العلاقات العامة، مطابع مركز رشاد الشوا، 2010.
- صحيفة هنا غزة، بلدية غزة، إصدارات العلاقات العامة، العدد السابع عشر، 2011م.
- صحيفة هنا غزة، بلدية غزة، إصدارات دائرة العلاقات العامة، العدد الخامس، 2010.
- طوقان، طارق "تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين"، رام الله، 2001م.
- عبد العاطي، صلاح "دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين"، مركز الميزان لحقوق الإنسان، 2005م.
- المجموعة الاستشارية للتنمية، "اللامركزية في الحكم المحلي في فلسطين - دراسة لفرص وإمكانيات تطبيق اللامركزية في الحكم المحلي في الضفة الغربية وقطاع غزة"، فلسطين، 2000م
- النمروطي، خليل "دراسة حول الإدارة والحكم المحلي في فلسطين" غزة: مكتبة دار الأرقم، 2003م

هـ. المراجع الأجنبية

1. Armstrong, M. (2006) A Hand book of Human Resource Management practice 10th de., London and Philadelphia: Kogan.
2. Bhaskar, Uday, Bhal, Kanika (Ethical Issues in change Management An Empirical study) Journal of Human Values, Vol. 9, No. 1, 2003.
3. Brown, B. (Employee's Organizational Commitment, and their perception of supervisors Relations – oriented and task – Orented leadership Behavior. Virginia polytechnic institute, USA, 2003.
4. Diefenbach, Thomas (The managerialistic ideology of organizational change management) Journal of organizational change management, vol, 20, No. 1, 2007.
5. Goulet, Laurel R: "Organizational commitment across three sectors: Public Non-Pr Fit, and for Pro Fit", Public Personal Management, Vol, 49, PP 200-207, 2002.
6. Karsh, Boosk, B, & Sain fort, F (Job and organizational. Determinant of Nursing Home Employee commitment, Job satisfaction and intent To Turnover. Ergonomics, Vol 48, No. 10, PP1260 – 1281. USA, 2005.
7. Katsikea, E., theodosiou, M., Perdikis, N, and Kehagias, J (the effects of organizational structures and job characteristics on export sales managers job

- satisfaction and organization commitment) *Journal of world Business*, vol 46, issue 2, pp 221-233, 2011.
8. Ogut, A., Kaplan, M. and Karaeyl, S (organizational commitment in hotels: An analysis of the differences in terms of demographic. 14 international Business Research conference Dubai, UAE.
 9. Paglils, L and Green, S (leadership self- efficacy and managers motivation for leading change) *journal of organizational behavior*, vol 23, issue 2, p 215-235, 2002
 10. Singh, Amargit, shoura, Max (A life cycle evaluation of change in on engineering organization): A case study Department of civil and Environmental Engineering, University of Hawaii alt Manoa. *International journal of Project Management*, 2005.
 11. Teng, chu, chiu (The study of organizational change management for semi conductor company), 2003.
 12. Varona, F. (2002). Conceptualization and management of communication satisfaction and organizational commitment in three Guaterment organizations, *American communication journal* volume 5, Issue 3, Spring 2002, PP 1-180
 13. Zannd, H., and Rouel, V. (2003) organizational commitment in innovative companies conference of association International of management strategy. Carthage, Juin 2003.
 14. Zeffane, R., and Al Zaroon, H. (2008) the influence of empowerment, commitment job satisfaction and trust on perceived mangers performance. *Lnderscience Enterprises Ltd: Int. J. Business Excellence*, Vol. 1, Nos. 1/2, pp 193 – 203.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

م.م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د. د. / ماجد الفرا	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
2.	د. رشدي وادي	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
3.	د. سامي أبو الروس	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
4.	د. يوسف بحر	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
5.	د. ياسر الشرفا	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
6.	د. نافذ بركات	اقتصاد وعلوم سياسية	الجامعة الإسلامية - غزة
7.	د. أكرم سمور	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
8.	د. وسيم الهبيل	إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
9.	د. سمير صافي	اقتصاد وعلوم سياسية	الجامعة الإسلامية - غزة

ملحق رقم (2) أداة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
تخصص إدارة الأعمال

استبيان

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

"دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"
" حالة دراسية علي بلدية غزة "

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية

إن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أفيد سيادتكم علما بان كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وانتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة، متمنيا أن تتم قراءة العبارات قراءة متأنية وان تكون الإجابة عن فقرات الاستبانة معبرة عن الوضع الحالي وليس ما كان أو ما نتمنى أن يكون مستقبلا.

شكرا لتعاونكم

الباحث

صقر محمد اكرم حلس

9/805833

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة 25- أقل من 35 سنة 35 - أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر
3. المستوى الوظيفي الإداري: رئيس شعبة رئيس قسم نائب مدير مدير بكالوريوس
4. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
5. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10- أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

برجاء وضع الدرجة التي تناسبك، حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلت على الموافقة العالية على العبارة، والعكس صحيح.

ثانياً: إدارة التغيير:

م	الدرجة	(10-1)
الهيكل التنظيمي		
1.	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	
2.	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير.	
3.	يتم استحداث وحدات إدارية لمواكبة التغييرات الجديدة	
4.	تساعد التغييرات الجديدة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة متميزة .	
5.	يوجد رضا عام من قبل الموظفين عن الهيكل التنظيمي الحالي.	
6.	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى.	
7.	يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال بين العاملين	
التكنولوجيا		
8.	تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي.	
9.	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات وتطوير الأداء.	
10.	تسهل التكنولوجيا المستخدمة من عملية الاتصال والتواصل بين العاملين .	
11.	تؤدي التكنولوجيا الموجودة إلى تقليل الوقت والجهد.	
12.	التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستخدام.	
13.	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة دورات تدريبية للعاملين.	
14.	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز المعاملات.	
15.	تستخدم شبكة الحاسوب في المعاملات الداخلية.	

الحوافز والمكافآت	
16.	اشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت.
17.	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.
18.	اعتقد انه لا تسود الوساطة والمحابة في منح الحوافز والمكافآت.
19.	يمتاز نظام الحوافز والمكافآت في البلدية بالشمولية والتنوع .
20.	تؤثر آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت غالبا ايجابيا على انتمائي للبلدية.
21.	اعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.
22.	أنا راضي عن درجتي الوظيفية.
النظم والإجراءات الإدارية	
23.	تسهل الأنظمة الإدارية المتبعة عملية إحداث التغيير المطلوبة.
24.	يتم اختيار وتعيين الجدد العاملين الجدد في البلدية بناء على معايير علمية وموضوعية.
25.	تقوم الإدارة بتعريف الموظفين باللوائح والأنظمة التي تخص العمل.
26.	تحرص إدارة البلدية على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.
27.	ينظر إلى سياسات وإجراءات العمل الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير رئيسي.
28.	يوجد توصيف وظيفي يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
29.	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
30.	يعتمد التوظيف في البلدية على قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
الموارد البشرية	
31.	تقدر الإدارة الجهد الذي يبذله العاملون.
32.	تسعى الإدارة لتحقيق الرضا الوظيفي بالقدر الممكن.
33.	يتمتع العاملون في البلدية بالمهارات اللازمة لاحتياجات العمل .
34.	تحرص البلدية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
35.	يتم تدريب الموظفين في البلدية على برامج التغيير التي يحتاجونها.
36.	تؤدي البرامج التدريبية إلى التغيير في سلوك العاملين.
37.	تسعى البلدية إلى تطوير العاملين وزيادة مهارتهم ومعارفهم.
38.	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة.
39.	تشجع البلدية موظفيها على تقديم المبادرات والابتكارات.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي:

م	الدرجة	(10-1)
الثقة في الإدارة		
40.	أنا على ثقة تامة أن إدارة البلدية تضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.	
41.	تسعى إدارة البلدية إلى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر.	
42.	معظم القرارات التي تتخذها إدارة البلدية تستهدف مصلحة العاملين.	
43.	اشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي في البلدية.	
44.	يقف الرئيس المباشر إلى جانبي عند وجود خلاف أو مشاكل مهنية مع الإدارة العليا.	
45.	تؤدي نقتي في إدارة البلدية إلى نتائج ايجابية تنعكس على أدائي.	
الدافعية والرغبة في العمل		
46.	ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.	
47.	سأكون سعيداً حال بقائي حتى نهاية حياتي في البلدية التي اعمل بها.	
48.	يعتبر تركي للعمل الحالي مكلفاً مادياً ومعنوياً بالنسبة لي.	
49.	سأقبل أي وظيفة أكلف بها من البلدية مقابل استمرارتي في العمل.	
50.	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في البلدية.	
الإيمان بالمؤسسة		
51.	اشعر بالفخر بانتمائي لبلدية غزة.	
52.	مناخ العمل في البلدية مريح ومستقر.	
53.	تتوافق قيمي مع قيم البلدية التي اعمل بها.	
54.	استمتع بالحديث عن البلدية مع أصدقائي خارج العمل.	
55.	أنا مهتم بوضع ومستقبل البلدية التي اعمل بها.	
الروح المعنوية		
56.	تهتم إدارة البلدية بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للعاملين.	
57.	تهتم إدارة البلدية بشكل جدي بالتحفيز المادي للعاملين.	
58.	تشارك البلدية العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.	
59.	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد الشكاوى المقدمة من العاملين ضد الإدارة.	
60.	يوجد انخفاض ملحوظ في عدد حوادث العمل.	
61.	هناك زيادة ملحوظة في إنتاجية الفرد.	
62.	هناك رضا واضح عن الخدمات الترفيهية والاجتماعية للعاملين.	
63.	تتسم العلاقات بين الزملاء بالروح الأخوية بالرغم من اختلاف التوجهات السياسية بينهم.	

دوران العمل	
64.	عندما أقوم بعملتي اشعر أنني أقوم به بحماسة.
65.	عملي مصدر استقرار لي.
66.	اشعر بالرضا عن الإشراف عني في العمل.
67.	أفكر في الاستمرار في عملي الحالي.
68.	لا أفكر بترك العمل لأي سبب كان.
الغياب والتأخير	
69.	أواظب على عملي دون تنقيب.
70.	أصل إلى عملي في الوقت المحدد.
71.	عندما أتغيب عن عملي فإنني اشتاق إليه.
72.	لا أتغيب عن العمل بدون عذر أو مبرر.